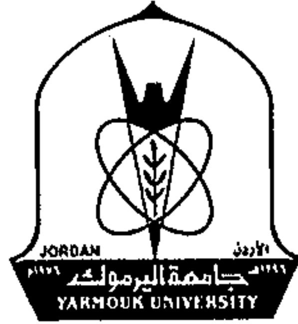
جامعة اليرموك

قسم إدارة الأعمال



دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق معيار الجودة الشاملة في المشفيات الخاصة في الأردن

The Role of Human Resources Management in Achieving Total Quality management in Private Hospitals in Jordan

إعداد الطالبة

كلوديا بني يونس

الرقم: ٢٠١٠٣٦٠٠٢٦

المشرف

الأستاذ الدكتور عادل الرشيد

رسالة ماجستير في تخصص إدارة الإعمال

٢٠١٤/٢٠١٢

دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق معيار الجودة الشاملة في المشفيات الخاصة في الأردن

The Role of Human Resources Management in Achieving Total Quality management in Private Hospitals in Jordan

أعداد الطالبة
كلوديا يونس بني يونس

بكالوريوس في ادارة الخدمات الصحية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية ، عمان، ٢٠١٠

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال في جامعة اليرموك، اربد، الاردن

وافق عليها

الاستاذ الدكتور عادل رشيد	مشرفا ورئيسا
الاستاذ الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف	عضوا
الدكتور حسن العيسى	عضوا

تاريخ تقديم الرسالة ٢٠١٤/٤/١

شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة
الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في
رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين
قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في
بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...
وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر
والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة ...
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
...
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

وأخص بالتقدير والشكر: أستاذي الدكتور
عادل الرشيد الذي كان عوننا وسندا لإكمال
هذه الرسالة وكل الشكر والتقدير لأعضاء
اللجنة الكريمة الدكتور حسن العيسى
والدكتور عبداللطيف عبد اللطيف

بسم الله الرحمن الرحيم

لطالما كان العلم ذريعتنا في دروب الحياة، ولطالما كان النبع الذي مهما نهلنا منه لاينضب، علما يسع مداه الآفاق لينير لنا سبلا كانت مظلمة وأصبحت الآن تشع بآيات الله في الكون .

أثناء المسير تعثرنا وتعثرنا وكان هنالك من حولنا من قوى سندنا وشد عضدنا وأنار معالم الدرب ،لمثل هؤلاء الذين ساعدوني على هدم دياجير الجهل بمعول التعليم أهدي رسالتي هذه للصرح العلمي الشامخ جامعة اليرموك الأردنية ، إلى من أشرف علي أثناء مسيرتي للبروفيسور الدكتور عادل رشيد ، كما أهدي رسالتي إلى زهرتي الربيع إلى من أسلا في فكري ينابيع المعرفة والعطاء أهديكما فرحا يسع المدى أهديكما نجاحي هذا أمي \أبي ...

شكرا بحجم السماء ،، شكرا بحجم التعب والجهد إلى كل من وقف بجانبي أثناء مسيرتي إلى اخواتي وإخواني ،إلى صديقاتي تهاني الجراح ،عروبة القرعان.

شكرا .....

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

١٩	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو في المشافي الخاصة الأردنية.	١٢١
٢٠	اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية.	١٢٣
٢١	اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور الاستقطاب وتعيين الموظفين.	١٢٤
٢٢	اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تدريب الموظفين.	١٢٥
٢٣	اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين.	١٢٥
٢٤	اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تقييم الأداء	١٢٦
٢٥	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية	١٢٦
٢٦	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب الموظفين	١٢٧
٢٧	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تدريب الموظفين	١٢٨
٢٨	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين	١٢٨
٢٩	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تقييم الأداء	١٢٩
٣٠	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير العمر على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية	١٣٠
٣١	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير العمر على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب الموظفين	١٣٠

٤٣	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير الخبرة العملية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين	١٣٨
٤٤	اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير الخبرة العملية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين	١٣٩

الملخص

كلوديا، بني يونس، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير بجامعة اليرموك، ٢٠١٤،(المشرف:أ.د عادل محمود رشيد).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في قطاع المشافي الخاصة لتحقيق وتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الموارد البشرية في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة وعلى إدراكهم لهذه المبادىء، وسعت للتعرف على مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على مدى إدراك العاملين لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية المتعددة، والتعرف على مدى إلتزام إدارة الموارد البشرية في اختيار الموظفين ضمن المعايير والمقاييس التي تتناسب وإدارة الجودة الشاملة ومبادىء الآيزو وإدراكهم لأهمية اتباع الخطوات الصحيحة لتحقيق ذلك، وللعمل على زيادة إدراك إدارات المشافي الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ولتحقيق هدفها اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداه لها؛ بحيث اشتملت هذه الأخيرة على (٣٤) فقرة جاءت موزعة على ستة أبعاد، بالإضافه إلى سؤال مفتوح؛ يتيح للمبحوثين ذكر أي ملاحظات تساهم في إثراء البحث. ولقد تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٣) مشفى إلا أنه تم رفض (١٢) مشفى لتوزيع الإستبانة، وحللت النتائج بإستخدام برنامج SPSS .

أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين) على

إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية يمكّن من الحصول على شهادة الآيزو، وبينت الدراسة أنه لايوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية والوظيفية على إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية عند مستوى ثقة أقل من ٥%؛ حيث أنه لايوجد تأثير لمتغيرات الجنس، التعليم، العمر، المستوى الوظيفي والخبرة على وظائف إدارة الموارد البشرية.

وختاماً أوصت الدراسة بزيادة إهتمام إدارة الموارد البشرية بالدراسة الدورية لإمكانات الأفراد والعمل على التواصل مع البيئة الخارجية لمعرفة الإحتياجات المستقبلية، والتأكد من جاهزية الموظفين للتعامل مع الجمهور، كما وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات كافية للتدريب وتطوير المشافي، والعمل على عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وفق مصلحة العمل، كما وأوصت الدراسة على ضرورة إدخال الاساليب التكنولوجية الحديثة لدائرة الموارد البشرية في المشافي الخاصة لتسهيل عملها.

Abstract

Klaudia , Bani Youniss , The Role of Human Resources Management in Achieving Total Quality Management in Private Hospitals in Jordan , Master Thesis , University of Yarmouk 2014 , (supervisor a. Dr. Adel Rashid).

This thesis aims to identifying the role of the human resources management in the private hospitals to achieve and apply the principles of complete quality management, Moreover; it aims to identify the extent of using the principles of human resources and investigate the awareness of quality management department of these principles.

The impacts of demographic and functional variables over the perception of employees to apply the principles of quality management have been studied from the perspective of Human Resource Management, The thesis also identifies the extent of using human resource management in the staff selection within the required standards, the total quality management and the principles of ISO in private hospitals, It measures the awareness of the importance of following the correct steps to achieve them, also aims to increase the awareness of Jordanian hospital administrators of how important the application of total quality management are.

In order to achieve this, a questionnaire tool has been adapted to study these factors in this thesis. The used questionnaire includes 34 questions

can be classified into six dimensions. In addition, an open question is added to gather some observations that contribute to enrichment of the research work. The questionnaire was distributed to 33 hospitals; unfortunately it was rejected by 12 hospitals, so the results we obtained from 21 hospitals were analyzed using SPSS software.

From the analyzed study, we can infer that there is a positive effect of the functions of human resource management; including human resources planning, recruitment and appointment of personnel, training employees, motivate employees, and evaluate the performance of employees. On the trends working towards total quality management, as the study showed, the application of total quality management in Private Jordanian Hospitals achieves the ISO standards. Moreover, the study showed that there is no statistically significant relationship to demographic factors and functional trends workers about TQM in Jordanian Hospitals, with confidence interval less than 5%. It does not have the effect of variables of gender, education, age, functional level and experience on the functions of human resource management.

Finally, this thesis recommends to increasing the interest of human resource management to periodically study the potential of individuals and work on communication with the external environment to see future

requirements. Furthermore, to ensure the readiness of staff to deal with the public. The thesis also recommends the allocation of adequate budgets for training and development, and work to hold training courses to develop the skills of staff in accordance with the interests of labor. Moreover, it recommends using modern technological methods in the department of human resources to facilitate its work.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

شهد العالم في الفترة الأخيرة الكثير من التطورات والإنجازات المهمة ومن أبرز هذه التغيرات التركيز على العملية الإنتاجية أكثر من التركيز على المدخلات للحصول على مخرجات تلبي رغبة الزبون، فأصبح للمؤسسات إدراك واسع بأهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم.

أصبحت المؤسسات على اختلاف قطاعاتها تسعى للمنافسة في تحقيق الجودة الشاملة لتتمكن من الحصول على موقع تنافسي رائد ومميز عالميا،ونتيجة لذلك ظهرت مفاهيم عديدة مرافقة لهذه الأجواء التنافسية، وهذه المفاهيم تشكل وسيلة للدخول والإستمرار في عالم المنافسة بقوة وتتمكن في حال تطبيقها وإتخاذها كأسس راسخة في التعامل تضمن للمنظمة الثبات والتقدم ومن هذه المفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM التي أصبحت الآن سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث " الإبداع والتنمية البشرية،No.N،٢٠١٣"

ولتحقيق معايير الجودة الشاملة في العملية الإنتاجية يجب أن يكون في المؤسسة كادر بشري على علم ودراية بأهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأهميتها وطريقة تطبيقها،وأي قصور من جانب إدارة الموارد البشرية في إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها يعود بالخسارة على المنظمة، إذ لم يعد من الممكن النظر إلى الجودة على أنها مسؤولية إدارة واحدة ، بل هو نشاط على نطاق الشركة يتخلل جميع الإدارات على جميع المستويات، مع الأخذ بعين الإعتبار أن العنصر الأساسي في أي برنامج لتحسين الجودة والإنتاجية هو الموظف." "SHARMA،٢٠١١

وكان للمؤسسات الصحية الأردنية الدور الرائد في تطبيق الجودة الشاملة، والدور الملاحظ في المنافسة للحصول على الشهادات العالمية كنتيجة لتطبيقها ، كشهادة الآيزو التي أصبح عدد كبير من المشافي الأردنية الخاصة حاصلة عليها، وبذلك تستطيع الحصول على مركز تنافسي ضمن المشافي الأخرى ، ولا يمكن التوصل إلى هذه النتيجة إلا بتوافر كادر بشري مؤهل وعلى علم ودراية بأهمية إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها ، ويتم ذلك عن طريق قسم إدارة الموارد البشرية الذي تقع على عاتقه تأهيل الكادر البشري للاستمرار بتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ومتابعة التطورات وتزويده بها.

وعلى الرغم من أن موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية تم البحث به من قبل العديد من الباحثين ،إلا أنه نظرا للتطور العلمي والتكنولوجي السريع فلا بد من دراسته باستمرار ومعرفة التطورات في هذا المجال وذلك لأهمية القطاع الصحي على مستوى العالم أجمع، فجاءت هذه الدراسة تتناول دور إدارة الموارد البشرية في العمل على تحقيق معايير الجودة في المشافي الخاصة الأردنية .

2.1 مشكلة الدراسة:

إن إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها من أهم الأولويات التي تحاول المشافي الحصول عليها وتتنافس في تطبيقها والعمل بها، لتصبح من الرائدين في تقديم الرعاية الصحية المميزة ، و خاصة بعد إتساع القطاع الصحي والتطورات الحديثة التي تدخل إليه يوما بعد يوم ، فلابد على المشافي معرفة كيفية تحقيق الجودة الشاملة في إدارتها وأنظمتها وتطبيقها؛ لتأخذ الحيز التنافسي الذي تسعى للوصول إليه، وتلبية رضى المستهلك (المريض) بالخدمة التي يسعى للوصول اليها ،وتتنافس المشافي في تقديمها، ولابد من أن إدراك العاملين في الشمافي الخاصة الاردنية يختلف

بأختلاف معايير كثيرة في كيفية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل ويرجع ذلك إلى إختلاف العوامل الدموغرافية والوظفية بين العاملين ويرجع الإختلاف أيضا الى نشاط إدارة الموارد البشرية في الأساليب المتبعة في إختيار وتأهيل العاملين ، فجاءت هذه الدراسة للبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية، لمعرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في المشافي والدور المميز الذي تقوم به للنهوض في المشفى بكافة النواحي.

حيث برزت مشكلة الدراسة في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايير الآيزو ٩٠٠٠ وإدارك العاملين في المشافي الخاصة لها ولأهمية تطبيقها وكيفية التطبيق، ودور إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الأردني لتطبيق هذه المفاهيم نظريا وعمليا واستعدادهم للحصول على شهادة الآيزو ٩٠٠٠على الرغم من اختلاف المستويات التعليمية والخبرة والمستويات الوظيفية للعاملين ، والعمل على التعرف دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة من خلال عمل إدارة الموارد البشرية.

وعليه تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الاسئلة التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين في المشافي الخاصة لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ؟

٢. ما مدى تأثير الدورات التدريبية للعاملين في المشافي الخاصة على إدراكهم لمدى تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ؟

٣. ما مدى تأثير تحفيز العاملين في المشافي الخاصة على إدراكهم لمدى تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة؟

٤. ما مدى إدراك قسم إدارة الموارد البشرية لمبادىء إدارة الجودة الشاملة ،ومراعاة ذلك في استقطاب وتعيين الموظفين في القطاع الصحي الخاص ؟

٥. ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية ؟

٦. ما مدى تأثير تقييم أداء الموظفين العاملين في المشافي الخاصة الأردنية على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ؟

٧. ما مدى تأثير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة، على إدراك العاملين لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الخاص من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية؟

٨. ما العلاقة بين تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الآيزو؟

٣,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى :

١. معرفة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في قطاع المشافي الخاصة في تحقيق وتطبيق مبادى إدارة الجودة الشاملة ؛ من أجل زيادة فعالية المشفى وتحقيق رضى المرضى ، وللعمل من أجل الحصول على الآيزو بكافة فروعها.

٢. معرفة مدى إلتزام الموارد البشرية في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ، ومدى إدراكهم لهذه المبادىء ، ومدى استجابتهم للتغيرات التكنولوجية المستمرة والعمل على تفعيل هذه التغيرات .

٣. معرفة مدى تأثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، التعليم، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة) على مدى إدراك العاملين لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية من منظور إدارة الموارد البشرية، ومعرفة مدى أهميتها بالنسبة للموظفين أنفسهم ،وللمشفى بشكل عام .

٤. معرفة مدى إلتزام إدارة الموارد البشرية في اختيار الموظفين ضمن المعايير والمقاييس التي تتناسب وإدارة الجودة الشاملة ،ومبادىء الآيزو وإدراكهم لأهمية إتباع الخطوات الصحيحة في ذلك.

٥. تزويد المهتمين والقائمين في المشافي الخاصة بمبادىء إدارة الجودة الشاملة المطبقة فعليا في مشافيهم من أجل العمل على تطويرها وزيادة فعاليتها.

٦. زيادة إدراك إدارات المشافي الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل ازدياد حدة التنافس، وكخطوة لتعزيز مسعى المشافي الأردنية الخاصة في تقديم خدمات علاجية بما يتلاءم وإحتياجات، وتوقعات المرضى، والمراجعين كأساس تنافسي.

٤,١ أهمية الدراسة

وصممت هذه الدراسة للتأكد من قدرة إدارة الموارد البشرية بموجب وظائفها للنهوض بالمشفى بما يتوافق وإدارة الجودة الشاملة والقدرة على إدخال التحسينات المستمرة والضرورية لعمل المشفى، والتأكد من فعالية النظام بهذه المشافي وصلاحيته للعمل والكشف عن أماكن الضعف في هذا النظام، والعمل على حلها بما يتوافق وأهداف المشفى ؛ لذلك سوف نقدم هذا البحث لمعرفة مدى إدراك القطاع الصحي الأردني الخاص لمبادىء إدارة الجودة الشاملة ،

ومعايير الآيزو ٩٠٠٠ ومستوى تطبيق هذه المبادىء في القطاع الصحي من منظور إدارة الموارد البشرية وقدرتهم على تطبيق هذه المبادىء وتحقيق مبادىء الآيزو ٩٠٠٠، ، ولمعرفة مدى تمتع الموظفين بمعلومات كافية عن مبادىء إدارة الجودة وكيفية العمل ضمن أُسسها، وفيما إذا كان هؤلاء الموظفون مؤهلين لتطبيق هذه المبادىء أم لا، والوقوف على الأسباب التي تعيق تطبيق هذه المبادىء- إن وجدت - وكيفية التعامل معها .

ومعرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في تنظيم وتنسيق أقسام المشفى بما يتوافق ومبادىء إدارة الجودة الشاملة والآيزو ، حيث أن قسم إدارة الموارد البشرية كما نلاحظ لاحقا في هذه الدراسة مسؤول عن الموظفين من لحظة دخلوهم المؤسسة (المشفى) إلى لحظة خروجهم لأي سبب كان ، ومن الممكن أن يساهم هذا البحث في تعزيز وإثراء مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في المشافي الخاصة الأردنية، وتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لديها وقدرة إدارة الموارد البشرية على إثراء هذا المفهوم بالطرق والوجهات الصحيحة ،التي تعمل على تعزيز مكانة المشفى التنافسية وقدرتها على تلبية حاجات المرضى ضمن مستوى جودة مرتفع ، ويساهم البحث أيضا بمعرفة مواطن الضعف لدى المشافي الخاصة بما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وكيفية تخطي هذه العقبات للوصول إلى مستوى عالٍ من إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات الدراسة 5.1

تقسم فرضيات الدراسة الى فرضيات وصفية وفرضيات علائقية كما يلي:

الفرضيات الوصفية:

الفرضية الاولى: يوجد تأثير إيجابي لتخطيط الموارد البشرية على إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابا لإستقطاب وتوظيف العاملين على إتجاهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي لتدريب العاملين على إتجاهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ايجابي لتحفيز العاملين على إتجاهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير إيجابي لتقييم أداء العاملين على إتجاهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية السادسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن من الحصول على شهادة الآيزو .

الفرضية العلائقية:

الفرضية الرئيسة الأولى : للعوامل الديموغرافية والوظيفية تأثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور إدارة الموارد. البشرية ويتفرع عنها :

الفرضية الفرعية الأولى: للجنس تأثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: للتعليم تأثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: للعمر تأثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: للمستوى الوظيفي تأثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة: للخبرة العلمية تأثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على إتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتقييم أداء العاملين.

6.1حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بالتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية، وركزت على وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيق الجودة الشاملة من خلالها.

الحدود المكانية:تم تطبيق هذه الدراسة على المشافي الخاصة الأردنية في العاصمة عمان وبلغت ٢١ مشفى .

الحدود البشرية: تم توزيع الإستبانات على العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية وقسم إدارة الجودة الشاملة والعاملين على تحقيق الجودة الشاملة في المشفى.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة (٢٠١٢\٢٠١٤)

٧,١ هيكل الدراسة:

تهتم الدراسة الحالية بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية ، وجاءت الدراسة من خلال ثمانية فصول :

الفصل الأول ويشمل الإطار العام للدراسة المكون من : المقدمة،والتعريف بمشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، الخاتمة.

وجاء الفصل الثاني يتناول : التعريف بمفهوم الجودة الشاملة ،وعناصرها الأساسية، وأهدافها ومبادئها ، إضافة إلى طرح بعض من نماذج إدارة الجودة الشاملة، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتناول بعض من فوائدها، ومراحل تطبيقها، وتم ذكر بعض من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وجاء الفصل الثالث ليعرض : تعريف الآيزو ومعاييره ،ومكونات المواصفات الدولية للآيزو٩٠٠٠، خطوات الحصول عليه، وتناول أهم الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء الحصول على شهادة الآيزو والمعوقات التي يمكن مواجهتها أثناء تطبيق الآيزو، وانتهى الفصل ببيان الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو.

وجاء الفصل الرابع بعنوان : إدارة الموارد البشرية ويشمل على المقدمة، والتعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية، وبيان أهمية إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها وأهم الانشطة التي تقوم بها،**وجاء الفصل الخامس** يتناول أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وكذلك أهم مايميز الدراسة الحالية عن سابقاتها، **أما الفصل السادس** اهتم بتوضيح منهجية الدراسة التي تم اتباعها من خلال بيان ، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، طرق جمع البيانات، الإستبانة ومراحل تطويرها، واستعراض الأساليب الإحصائية التي تم .استخدامها في التحليل، **والفصل السابع** الذي تضمن عرض مفصل وتحليل كامل لأسئلة الدراسة ونتائجها ومناقشتها في إطار أهداف الدراسة وفرضيتها، وجاء **الفصل الثامن** والأخير لبيان أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة والتوصيات التي قامت الباحثة باقتراحها.

٨,١ الخاتمة

أهتم الفصل الأول بعرض الإطار العام للدراسة وعرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأبرز الفرضيات التي سعت لإختبارها.

الفصل الثاني : الإطار النظري

إدارة الجودة الشاملة

1.2 المقدمة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم وأنجح مفاهيم الإدارة إنتشارا على مستوى العالم، ذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينات في اليابان، وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة في تحقيق الجودة.

إن وجود المنافسة يساهم في بقاء المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية للبقاء في السوق فكان لا بد لجميع المؤسسات من الإهتمام والسعي وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمحافظة على الموقع المناسب لها،حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق للحصول على موقع تنافسي مرموق بين المؤسسات الموجودة؛ من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات للوصول إليها، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وغيرها أصبحت المؤسسات تتنافس للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، وكان لابد من الإهتمام بهذا المفهوم نظرا لإنتشار الوعي بين العملاء وبحثهم عن الجودة في السلع سواء كانت خدمية أو مادية.

2.2: تعريف الجودة

الجودة كما في تعريف قاموس أكسفورد :الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

الجودة في اللغة من "جاد" _ جودة أي صار جيدا ويقال جاد العمل أي صار جيدا في تعريف المعجم الوسيط ، وقيل الجيد وهي نقيض الرديء، وجاد الشي جُودة وجَودة اي صار جيدا، وأجدت الشيء أي جاد .

لا شك أن الجودة ليست مفهوم حديث بل الجودة كانت موجودة منذ نشأة الكون وتبعت تطورها حسب الزمان والمكان والتطورات التاريخية والتكنولوجية، حيث يمكن إبراز مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي بقولة تعالى : "إن الذين آمنوا وعملوا الصلحت إنا لانضيع أجر

من أحسن عملا " وقول الرسول علية الصلاة والسلام " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " " رواه البيهيقي " كما قال الرسول علية الصلاة والسلام " من غش فليس منا "

إن مفهوم الجودة حاضرٌ في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه ،وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويفهم ذلك من خلال قوله عز وجل " : لَّيْسَ الْبِرَّ أَن تُوَلُّواْ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَـكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ وَالْمَلآئِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّآئِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُواْ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاء والضَّرَّاء وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَـئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَـئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ) "البقرة ، آية : ١٧٧(ادارة الجودة الشاملة،No.Na ،٢٠١٣)

يشار إلى إدارة الجودة الشاملة بالمختصر TQM ولكل حرف دلالة :

T: (total) تحسين العمليات بالإعتماد على جميع العاميلن في المنظمة،استنادا لإسهام كافة الأفراد والعاملين في المنظمة دون استثناء.

Q: (quality) الجودة المتوقعة حسب تصورات العلماء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون وحسب ما يتوقع المستهلكون.

M: (management) إدارة الموارد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة علمية تنسجم وفلسفة الإدارة العليا بتحسين النوعية .

"الجديلي ،٢٠٠٤"

وسوف نتطرق الى بعض تعريفات الجودة من وجهة نظر العلماء والجمعيات الخاصة بالجودة :

١. عرف معهد الجودة الفدارلي الجودة على أنها : القيام بالعمل الصحيح من أول وهلة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء ،" حسن ،١٩٩٨"

٢. عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير ."جودة ،٢٠٠٤"

٣. عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة على أنها" المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة " Diworth , 1992"

٤. عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) إدارة الجودة الشاملة أنها مقياس لتلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية وبالتالي فإن الجودة لا تعني بالضرورة التميز وإنما المطابقة للمواصفات أو الترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم " الهاشم ، No.D"

٥. تعريف الجودة كما جاء في دليل الخدمات الطبية الملكية : هي ابتكار ملامح جديدة تجذب المنتفعين وتميز أداء الأطباء أو تميز وحدة تقديم الخدمة الصحية عن الآخرين ،وهذا يعني أن : مقدم الخدمة يقدم الرعاية الصحيحة للحالة المرضية الصحيحة في الوقت المناسب بطريقة صحيحة، المرضى يحصلوا بسهولة على رعاية في الوقت

المناسب بطريقة دقيقة وعليهم أن يحصلوا على معلومات كاملة عن المخاطر حتى يتجنبوا الإجراءات غير الآمنة ومعلومات كاملة عن منافع الرعاية التي يتلقونها.،نحترم حقوق كل من المرضى ومقدمي الخدمة." دليل جودة في الخدمات الطبية ،٢٠٠٧"

نخلص للقول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية وعمل تعاوني بين جميع أفراد المؤسسة للعمل على تحسين الإنتاج وزيادته والوصول إلى السلعة\الخدمة التي تحمل المواصفات وتلبي المستلزمات الضرورية ، يكون ذلك من خلال العمل التعاوني بين جميع الأفراد في المؤسسة وكل بحسب قدرته وخبرته، والتركيز على الزبون الذي يعتبر أهم عنصر في العملية الإنتاجية، سواء كانت خدمات أو سلعة بالتالي لابد من ضرورة الإهتمام بالمتطلبات التي يرغب الزبون فيها ، والأخذ بعين الإعتبار درجة تفضيل الناس لبعض الخصائص عن غيرها وأيضا المطابقة للإستعمال، حيث تكون المواصفات والمستلزمات الضرورية للسلعة أو الخدمة موائمة للإستعمال .

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كحلقة وصل بين جميع الأقسام والموظفين، حيث لا يمكن إعتبارها عمل متخصص بقسم معين دون آخر ،بل هي معتمدة على جميع الأقسام وعلى جميع الموظفين على اختلاف مراكزهم الإدارية ورتبهم الوظيفية وجميعهم مسؤولون عن التطبيق والمتابعة ،وإن ادارة الجودة الشاملة تنادي بنقل أسلوب العمل من الإدارة الرأسية البيروقراطية التقليدية الى الأفقية التعاونية التشاركية، والإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة التي تنادي بهذا المبدأ ،وتساعد بهذه الطريقة على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المنظمة والحصول على النتائج المرجوة جراء التطبيق، وبالتالي فإن

مسؤولية ضبط الجودة تقع على جميع العاملين في المنظمة للوصول الى سلعة\خدمة تطابق المواصفات والمقاييس و تتوافق ورضى المستهلك ومتطلباته .

٣,٢ عناصر إدارة الجودة الشاملة

العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي لابد من تواجدها وتطبيقها في المؤسسة لتكون الخطوط العريضه التي ترسم سياسة ومبدأ عملها على أساس إدارة الجودة الشاملة وهي:

- **تخطيط الجودة:** وذلك يكون من خلال تحديد أهداف الجودة التي يجب الحصول عليها عند الإنتهاء من تطبيق سياسة الجودة، والتعرف على إحتياجات العملاء والعمل لإرضاء حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تقدير تلك الإحتياجات قبل طلبها من العملاء أنفسهم، وتنمية روح الفريق الواحد من خلال فتح المجال أمام العاملين في المؤسسة لتقديم الإقتراحات والمشاركة في إقتراح الحلول.
- **ضبط الجودة** : من خلال العمل على وضع المعايير والمقاييس التي تحكم عمل المؤسسة، والعمل على تقييم الأداء بشكل مستمر لتحديد أوجه القصور أولا بأول والعمل على تعديلها، حصر الإنحرافات في سير العمل والعاملين والعمل على تقويم الأداء بالنسبة للنتائج، بعد ذلك سوف يظهر أوجه القصور وأوجه التفوق وبذلك نستطيع العمل على تدعيم أوجه التفوق.
- **تحسين الجودة:** من خلال العمل على تشجيع المبادرات والإبتكارات الجديدة التي تدعو إلى تحسين العمل، وفتح المجال لإقتراحات سبل التحسين الجديدة،ووضع أنظمة جديدة تضمن الإحتفاظ بالمكاسب والبعد عن الخسائر قدر المستطاع، والسعي نحو تحسين مستوى العمل."ابو النصر ، ٢٠٠٨ "

4.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

نجاح تطبيق أي مبدأ يعتمد على معرفة الأهداف المرجوة جراء العمل على التطبيق لذلك لابد من معرفة أهداف إدارة الجودة الشاملة التي نسعى للحصول عليها وفيما يلي عرض موجز لأهمها كما حددها ريتشارد فرمان وهي :

١. التركيز على إحتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الإحتياجات إلى مواصفات قابلة للتصميم والتنفيذ، حيث أن إحتياجات السوق هي اللبنة الأساسية التي تعمل من أجلها الشركة وتوافق إحتياجات السوق مع المنتج الذي تقوم بتصنيعه هذه الشركة ،يكون سبب نجاحها واستمرارها بين المنافسين على المدى القصير وعلى المدى الطويل.

٢. تحقيق أعلى أداء في كل المجالات،والحرص على تطبيق مبادىء وأهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى جميع الشركات في الوقت الحالي للوصول إليها يصبح من السهل جداً الحصول على أرقى وأعلى المستويات في الإنتاج وتحيقيق إحتياجات السوق.

٣. وضع اجراءات بسيطة لأداء الجودة، وبذلك يصبح لدينا إجراءات واضحة نسعى لها ولتحقيقها وتكون المرشد والدليل لخط سير العمل.

٤. عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر والفاقد، وذلك لضمان سير العمليات بالطريقة الصحيحة وبما يتناسب وأهداف إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى مستوى العيوب الصفرية _ إنتاج خالٍ من العيوب_.

٥. إبتكار مقياس للأداء، ليكون مرجع للعمل ومقياسه.

٦. إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة، العمل على وجود خطة محكمة لمواجهة المنافسين في السوق والتغلب عليهم.

٧. وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية، وذلك لضمان التطوير المستمر والتحديث ومحاباة التطور والتكنولوجيا الجديدة التي تلبي حاجات المستهلك وتلبي غرض رضا العملاء.

"أبو النصر،٢٠٠٨"

5.2 مبادىء إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تهتم ببعض المكونات الأساسية التي تسعى أي منظمة على اختلاف سلعها ومنتجاتها لتحقيقها:

١. **جودة الموارد البشرية** : حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى أن يكون جميع الكوادر العاملة لديها مؤهلين وعلى علم تام بمبادىء إدارة الجودة الشاملة .

٢. **جودة التكنولوجيا المستخدمة:** لا بد أن يكون لدى الشركة أحدث الوسائل والمعدات والتكنولوجيا الحديثة لتستطيع النهوض بمستوى العمل وبما يتوافق و مبادىء وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

٣. **جودة البيئة الداخلية للمنظمة:** ويتحقق ذلك بأخذ مبادىء وأهداف إدارة الجودة الشاملة في كافة أنحاء المنظمة والعاملين بها، حيث يبدأ تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها من داخل المنظمة قبل التوسع بتطبيق هذه المبادىء للخارج.

٤. **جودة البيئة الخارجية** : وتكون تابعة لما سبق بعد تطبيقها داخل المنظمة يتم التوسع للبيئة الخارجية والإختيار الدقيق لكل ما يتوافق مع أهداف ومبادىء إدارة الجودة الشاملة، وتكون البيئة الخارجية مؤهلة لاستقبال وتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة.

"أبو النصر،٢٠٠٨"

جمعت مبادىء إدارة الجودة الشاملة بين البيئة الداخلية والخارجية حيث لايمكن العمل على تنظيم البيئة الداخلية دون ربطها في البيئة الخارجية، حيث أن وجود الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة وتوافر المعدات والأساليب التكنولوجية الحديثة تشكل القاعدة الأساسية التي لابد الإنطلاق منها، مع عدم إهمال دور البيئة الخارجية التي تعكس البيئة الداخلية لذلك التطبيق.

مبادىء إدارة الجودة الشاملة كما جاءت في دليل الجودة في الخدمات الطبية الملكية، ٢٠٠٧ :

١. **التركيز على إحتياجات المراجعين :** وذلك من خلال تفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنتفعين وتوقعاتهم عن الخدمة، وذلك من خلال التأكد من أن مقدمي الخدمة لديهم المعرفة والمهارات التي تمكنهم من إرضاء المنتفع.

٢. **القيادة الواعية:** وهي عملية إيجاد وتوفير بيئة داخلية لها فرصة الإستمرارية لتمكين العاملين من تقديم الخدمة والمشاركة في إنجاز أهداف الوحدة، وعلى الوحدة إختيار القائد الناجح الذي لديه رؤية للنهوض بالوحدة .

٣. **مشاركة العاملين:**وضع في الإعتبار مشاركة العاملين على كل المستويات كهدف جوهري، فمشاركة العاملين تساعد على الإستفادة من قدراتهم لصالح العمل.

٤. **تحديد العمليات بدقة:** عندما تدار الموارد وأنشطة الوحدة كعمليات متصلة متعددة الأبعاد فإن ذلك يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة، وذلك يتم من خلال تحديد العمليات بصورة دقيقة من مدخلات ومخرجات والعمليات التي تتم عليها والمخاطر المحتملة

والمسؤوليات والسلطات في إدارة العمليات، ويجب تحديد كل ما يلزم لتنفيذ العمليات من برامج تدريب وتأهيل وغيرها.

٥. **تأسيس النظام الداخلي للوحدة:** وذلك لتحديد وفهم إدارة نظام العمليات المتداخلة لتحقيق الأهداف وتحسين فاعلية وكفاءة الخدمة بالوحدة ،وذلك عن طريق تحديد العمليات التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق الهدف وبناء النظام بصورة تحقق الهدف بفاعلية، والإستمرار بتحسين النظام من خلال القياس والتقييم وتحديد الأولويات وفهم ووضوح الأدوار والمسؤوليات وتحسين العمل كفريق.

٦. **التحسين المستمر للعمليات :** وذلك عن طريق جعل التحسين المستمر للعمليات والنظام هدف لكل فرد يعمل بالوحدة والعمل على تطبيق أساسيات التحسين لتحقيق فرص التحسين، والعمل على إعداد فريق العمل بالوحدة بالتعليم والتدريب المناسب على أدوات ومناهج التحسين المستمر .

٧. **إتخاذ القرار المبني على المعلومات والبيانات:** تعتمد القرارات الفعالة والمؤثرة أساسا على تحليل المعلومات ،ولذلك فإن المعلومات والبيانات هي القاعدة الأساسية لتقييم سير العمليات وتقييم أداء النظام من حيث توجيه عملية التحسين ومنع حدوث المشكلات المستقبلية.

٨. **إقامة علاقات متبادلة مع المشرفين على الخدمة:** هنالك إعتماد متبادل بين المشرفين على الخدمة بالإدارة الصحية ومؤدي الخدمة بالوحدة الصحية، ولذلك فإن وجود علاقات منفعة متبادلة يدعم قدرة كليهما على تعظيم الإستفادة من الموارد المتاحة.

وبأخذ هذه الأهداف بعين الإعتبار وتطبيقها في المؤسسات التي ترغب في الحصول على الجودة الشاملة في مؤسساتها سوف تصل الى مرحلة التطبيق في كامل المؤسسة، وبالنسبة لهذا البحث

الذي تقوم به الباحثة لابد من وجود هذه الأهداف مطبقة في المشافي كما وردت في دليل الخدمات الطبية الملكية.

نخلص للقول بأن المؤسسة يجب أن يكون لديها القيادة الواعية القوية الفعّالة القادرة على التأثير بجميع اقسامها، وتحفيز الافراد العاملين على العمل ضمن مبادىء إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها وتوفير الإمكانات المناسبة لهم للقيام بالعمل ضمن المبادىء المطلوبة، والعمل على متابعة احتياجاتهم واقتراحاتهم بما يخص أنظمة العمل في المؤسسة، وذلك للوصول إلى الهدف المنشود وإرضاء العملاء.

٦،٢ مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

أصبح إتباع مبادىء الإدارة التقليدية في المؤسسات من الصعب أن يتأقلم مع مبادىء إدارة الجودة الشاملة ،ومع التطورات العلمية والتكنولوجية التي غزت العالم ،أصبح لابد من إتباع أساليب إدارة الجودة الشاملة أو أساليب الإدارة الحديثة _ كما يطلق عليها بعض العلماء_ لتتمكن من الإستمرار في العمل وإرضاء الزبائن وهذه مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة والفرق بينهما:

جدول رقم (١) الادارة التقليدية والادارة الحديثة

الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
الجودة مسؤولية شخص واحد	الجودة مسؤولية الجميع
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
المركزية في إصدار القرار	المشاركة

إفتراض معرفة متطلبات العميل مسبقا	معرفة متطلبات العميل عن طريق الإستقصاءات
التطوير متقطع " حسب الحاجة"	التطوير المستمر
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
التركيز على العميل الخارجي	التركيز على العميل الداخلي والخارجي
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعه تعتمد على فرق العمل
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات

المصدر: " جودة ،٢٠٠٦،ص٢٧"

نستنتج من هذه المقارنة أن إدارة الجودة الشاملة جاءت لتعالج الفجوات ونقاط الضعف التي تعاني منها الإدارة التقليدية، والتي تعيق بعض من سير العمل، نجد في الإدارة التقليدية لاوجود للتعاون والمشاركة بل البيروقراطية هي التي يتسم بها، على النقيض من إدارة الجودة الشاملة، ووجود المركزية في العمل وفي إصدار القرارت مما يفقد المؤسسة المرونة في العمل، وعدم قدرتها على إدخال التطورات التكنولوجية الحديثة في عملها ، وهنالك ايضا جمود في سياسات الإدارة التقليدية والتي لا يمكن أن تتبع بمؤسسات حديثة وكبيرة وتشكل إعاقة في سير العمل على عكس الإدارة الحديثة التي تتيح المرونة في عملها وللعاملين ، لذلك لابد على المؤسسات التي تتبع هذا النظام بعمل تغيير جذري وشامل لمبادئها في العمل، ونجد هذه المقارنة تأتي على غرار المقارنة بين الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية التي عرضها محمد

ابراهيم،٢٠٠٤ في كتاب، حيث نادت الإدارة اليابانية بالتخطيط طويل المدى ووضع القرارات الجماعية وسرعة التنفيذ على العكس تماما من الإدارة الأمريكية ، كما نادت ايضا بالمسؤولية الجماعية والإتصال في المنظمة في جميع الإتجاهات الرأسي والأفقي والإبتعاد التام عن الرأسية البحتة كما كانت في الإدراة الأمريكية.

٧,٢ نماذج إدارة الجودة الشاملة :

استخدم ديمنج مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة ، ووضع & deming joseph juran الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة ، والتخطيط للجودة ، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها ، وكان كروسبيCrosby يركز على المخرجات وأهمية اقتراب مستوى العيوب من العيوب الصفرية، أما اشكاوا Iskawa فنادى بأهمية الجودة على أنها عمل تطوعي يجب على جميع العاملين في المؤسسة المشاركة به.

هنالك العديد من نماذج إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف رأي العلماء لكنها جميعها تشترك وترمي إلى الهدف الأساسي وهو النهوض بالمؤسسة على كافة الأصعدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأفضل الطرق، من أشهر هذه النماذج نذكر ما يلي :

١ـ نموذج ادوارد ديمنج Edward deming

يعد ادوارد ديمنج من أكثر الرواد في مجال الجودة وقد أُطلق عليه أبو النوعية وقد أسهم بقيادة ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث أنه، قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية، وقد

ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الإنحرافات التي تحصل أثناء العمل،" محمود،٢٠٠٢" وكانت من أهم الإنجازات التي توصل اليها :

- ➢ **عناصر ديمنج الأربعة عشر في إدارة الجودة :**

من أهم الانجازات التي قدمها ادوارد ديمنج في مجال إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشرة عنصرا في الجودة التي تعتبر بمثابة المرشد والدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها خدمة/سلعة من خلال رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.
- تبني سياسة التطوير والتحسين المستمر.
- جعل هدف الرقابة وقائية وتقديم الدعم لمن يخطيء ليتجاوز خطأه.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
- التوقف عن سياسة التقويم القائمة على أساس الكم.
- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
- الإبتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
- إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها.
- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدل منها
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
- توفير عنصر الإستقرار الوظيفي للعاملين.

- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم تطبيق المبادىء أعلاه.
- العمل على ترسيخ المبادىء السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات.

"مجيد ، والزيادات، ٢٠٠٧"

➢ **كما كان من انجازات ادوارد ديمنج دورة ستيوارت التي ذكرت بأربع خطوات:**

١. **خطط plan** : يجب إشراك كل العاملين في المنظمة بالتركيز على العميل واحتياجاته ومتطلباته لتحسين النظام، والتخطيط لوسائل ومتطلبات تحقيق الجودة التي تحقق إحتياجات العميل، كما يركز على أهمية التخطيط للأمام وتحليل التنبؤ بالنتائج.

٢. **نفذ do** : يتم التنفيذ بنية التجربة من خلال خرائط التدقيق، مخطط السبب والنتيجة ، تحليل باريتو، كما أن التفيذ يتم بخطوات قليلة مراقبة.

٣. **إفحص check**: دراسة وتحليل النتائج ومناقشتها وربط كل عنصر مع باقي العناصر والعمل على فهم العلاقات الداخليه .

٤. **إفعل act**: اتخذ الإجراء المناسب وفقا للهدف من التجربة ومقارنتها بالنتائج وإما تبني الفكره أو التخلي عنها والتعلم من الأخطاء وتحسين وتطوير العمل أي أن العمل مستمر على تطوير الإجراءات واتخاذ إجراء تصحيحي في ضوء المعلومات المرتدة.

تعتبر هذه الدورة تقنية ممتازة لتقصي وحل المشكلات من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر اذ أنها تلائم أي مشكلة يراد تطبيقها أو تحسينها ،كما يطلق عليها أيضا بدوره

(SHEWART) وجمعت لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة وبجهود متداخله للتلاقي مع تلك الحاجات، وهنالك تعديل على هذه الدورة قدمه الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، يركز على استمرارية العمليات قبل محاربة عمليات التحسين المستمر ويتضمن (التقييس، الفعل، الفحص، الإجراء التنفيذي) SDCA ." الجبوري،٢٠١٠"

2 _نموذج جوزيف جوران:

هو العالم الذي أضاف البعد الإنساني إلى الجودة ،ولم يقتصر الجودة على النواحي أو الأصول الإحصائية وقام بالتركيز على الخطط ووضع الأهداف، ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولكنه في الوقت نفسه لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة ،كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع على عاتقهم أساسا مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة، ونادى أيضا بضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكله ،ووضع الحلول المناسبة بوضع الإيجابيات والسلبيات واختيار الحل الأفضل، أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات .

توصف فلسفة جوران بأنها الفلسفة الموجهة نحو العنصر البشري في الجودة وهي تتفق مع فلسفة ديمنج من حيث تركيزها على أن مشكلات الجودة حول النظام وليس العاملين، وأن قيادة الجودة يجب أن تضطلع بها الإدارة العليا، كان تركيز ديمنج موجها نحو السيطرة الإحصائية على الجودة، وركز جوران على مفهوم الرقابة الكلية على الجودة " TQC" فوجه الأنظار نحو إيجاد هيكلة يتحقق عندها تكامل مفاهيم الجودة داخل المنظمة بأكملها" الجبوري،٢٠١٠ "

تلخصت افكار جوران في ثلاثة إتجاهات :

١. ثلاثية جوران في إدارة الجودة.

٢. الخطوات العشر في تحسين الجودة.

٣. التوصيات بشأن المشكلات المزمنة.

ركز جوران على أن الجودة لا تأتي عبثا ولكنها تحتاج إلى تخطيط واضح ودقيق ووجد أن هنالك ثلاث خطوات أو مراحل أطلق عليها **ثلاثية جوران** في الجودة وهي :

١. تخطيط الجودة quality planning: يتم من خلال

- تحديد من هم المستهلكون الحاليون والمرتقبون.
- تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك المواصفات والمعايير المطلوبة.
- نقل نتائج ، الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

"محمود، ٢٠٠٢ "

٢. مراقبة الجودة quality control : وتمم من خلال :

- تحديد المعايير والمواصفات القياسية.
- تقييم الأداء الفعلي للعمل .
- مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعة.
- معالجة الإختلافات والإنحرافات بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعة .

٣. تحسين الجودة quality improvement : يعد الإسهام الرئيسي الذي قام به جوران في مجال إدارة الجودة الشاملة ،وذلك بأن عملية التحسين مستمرة وليست فقط متابعة

التطور الحادث في المجتمع، وإيمانه بأن عمليات التحسين المستمرة بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة ،ولا تقتصر على الجودة الخاصة بالمنتج أو الخدمة لكن تعمل على تحسين العمليات القائمة بذلك. يرى جوران أن ٨٠% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم بها ،لذلك يؤكد جوران أن على الإدارة العليا في أي منشأه الإهتمام بعملية التحسين المستمرة للجودة من خلال تطبيق ثلاثية جوران. "الجبوري،٢٠١٠ "

مبادىء جوران العشر في الجودة :

- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث في فرص التحسين.
- وضع أهداف التحسين.
- العمل على تحقيق تلك الأهداف.
- توفير التدريب اللازم.
- تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشكلات.
- بيان التقدم من خلال التقارير والمراجعة المستمرة.
- تقديم الحوافز والمكآفات.
- نشر النتائج.
- المحافظة على التقدم.

بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل. "

شعبان، ٢٠٠٩"

8.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

هنالك أبعاد لإدارة الجودة الشاملة لابد من تطبيقها في المنتج وبتحقيقها يمكن أن نصل لرغبة المستهلك وهذه بعض منها:

١. الأداء performance: خصائص المنتج الأساسية.

٢. المظهر features: خصائص المنتج الثانوية وهي الصفات المضافة إلى المنتج

٣. المطابقة conformance: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .

٤. الإعتمادية reliability : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط. الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

٥. الصلاحية durability : العمر التشغيلي المتوقع.

٦. الخدمات المقدمة services: حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح .

٧. الإستجابة response : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل اللطف والكياسة.

٨. الجمالية aesthetics: إحساس الانسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية.

٩. السمعة reputation: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

" جودة ، ٢٠٠٤"

ومن الجدير بالذكر أن هذه الأبعاد لا تأتي منفصلة عن بعضها لكن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في الوقت نفسه.

9.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة

بعد إستعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعناصر التي لابد من توافرها في المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأبعاد التي لابد من توافرها في المؤسسة، تصل بذلك إلى الفوائد التي تعود على المؤسسة بالمنفعة والتي تسعى أصلا لتحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الفوائد نذكر ما يلي:

١. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية وذلك عن طريق الكفاءة في المنتج .

٢. تعزيز العلاقات مع الموردين.

٣. رفع درجة رضا العملاء من خلال العمل الدائب لتحقيق التطور والتحسين المستمر في النوعية، والإستماع المستمر إلى رأي وشكاوي العملاء والعمل على حلها أولا بأول لضمان استمرار الرضا.

٤. تحسين جودة الخدمات المصنعة أو الخدمات المقدمة والسعي إلى التطوير والتجديد في البضائع والخدمات المقدمة حيث أن النوعية ليست حالة ثابتة ومستمرة بل هي متطورة ومتغيره باستمرار.

٥. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف، و العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة عن السلع التالفة وغير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية وتقليل الأخطاء ومعدلات التالف ،والسعي للوصول إلى " صفر الأخطاء " وذلك من خلال العمل الصحيح من أول وهلة.

٦. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية واعتماد السبل والصيغ المرنة في الإستجابة لطلبات السوق ومتغيراته المختلفة ،ويجب أن تتسم المنظمة بمرونة عالية في الإستجابة وبوقت مبكر قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى.

٧. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، و تقليص مراحل الأداء الإنتاجي من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة والأجهزة والمعدات الحديثة.

٨. زيادة معدل الإستجابة للمتغيرات داخل المنظمة والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية والتشغيلية ،والتحسين المستمر في الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية المستمرة.

٩. تطوير القدرات من خلال التدريب.

١٠. تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات واعتماد أكثر الوسائل الإدارية والتنظيمية حداثة وتطورا، واعتماد أعلى الصيغ الإنسانية بالتعامل مع العاملين وفق صيغ تربوية وإنسانية قادرة على تثوير الطاقات والكفاءات المبدعة والمبتكرة.

" جودة، ٢٠٠٤ "

يتم بناء قاعدة أساسية لإدارة الجودة الشاملة لتكون المرجع والمرتكز الذي ترتكز عليه أعمال المؤسسة لتتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من عدم وجود خطأ في هذه المرتكزات أو في الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وأنها جميعها تسري وفق مبادىء إدارة الجودة الشاملة،ولايمكن تحقيق هذه المبادىء وتطبيقها دون وجود الدعم للتطبيق **ولضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة بطريقه فعاله وكفؤة لابد من تطبيق مايلي :**

١. اقتناع الإدارة العليا بأهمية ومزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أنها المسير لكافة الأجهزة في المؤسسة.

٢. أن تقوم الإدارة بإقناع جميع العاملين بجدوى تنفيذ هذا النظام، عن طريق شرح فوائده والعوائد التي يجنيها الموظف جراء تطبيق هذا النظام، والحوافز التي سوف يحصل عليها إذا تم تنفيذ النظام بطريقة فعالة.

٣. أن تضع الإدارة خطة لمواجهة بعض الصعوبات والمعوقات المحتملة عند التنفيذ، حتى تكون على أهبة الإستعداد لأي مشكلة من المحتمل الوقوع بها جراء تنفيذ هذا النظام.

٤. ضرورة وجود نظام فعال للإتصالات الإدارية لتحقيق جانب التنسيق والتكامل بين جميع الأنشطة والأقسام داخل وبين الأقسام بالمنشأة، بحيث يكون النظام فعال يربط بين جميع الأقسام بطريقه متناسقة ومتكاملة.

٥. ضرورة العمل على إعداد برنامج تدريبي لجميع العاملين على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مراحلها، بهذه الطريقة يتم العمل على تأهيل الموظفين لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، ويكون لديهم خلفية عن كيفية التطبيق والفوائد التي تعود على الفرد وعلى المؤسسة جراء تطبيق هذا النظام ،مما يعمل على تحفيزهم على التطبيق بفعالية وبحماس.

٦. وضع مواصفات محددة ودقيقة للخدمات والأنشطة الإدارية والمالية تتماشى مع متطلبات تحقيق الجودة.

٧. تحديد مواصفات ومعايير إدارة العمليات.

٨. تطبيق أسلوب حلقات الجودة من خلال فرق تحسين الجودة عن طريق مندوبين من جميع فرروع المؤسسة بحيث يصبحون مسؤولين عن تعليم وتدريب بقية أفراد الفرع بالجودة الشاملة وطرق تطبيقها على مستوى الفرع والمؤسسة ككل.

٩. الإهتمام بالجوانب الإحصائية والأساليب الرقابية إذ أنها تعد مصدرا هاما للمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، بحيث من خلال هذه المعلومات يمكن معرفة مستوى أداء المؤسسة ومعرفة أماكن القصور في التطبيق وهل النظام بحاجة إلى تعديل أو الإستمرار على المنوال نفسه.

١٠. الإستعانة بأسلوب الإستقصاءات لمعرفة ردود أفعال المنتفعين وقياس درجة جودة الخدمة المقدمة لمعرفة مدى إدراكهم للخدمة واتجاهاتهم ومدى مطابقتها لإحتياجاتهم، ومعرفة هل النظام يخدم جميع الأفراد أم مقتصر على فئة دون الأخرى ومدى استفادتهم ورضاهم عن النظام وقياس درجة المنفعة المجنية منه."المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،No.Na، ٢٠١٢"

وهذه النقاط التي سوف يتم الإعتماد عليها أثناء وضع فقرات الإستبانة ودراسة أثرها على المشافي الخاصة في الأردن من خلال معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المشافي، ومنها دور الإدارة العليا في تهيئة الجو والتعليمات والأنظمة المناسبة للتطبيق.

يجب قبل تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة التأكد من أن هذه المؤسسة قادرة على استيعاب مبادىء إدارة الجودة الشاملة وأن العاملين فيها لديهم الكافاءات والخبرات الملائمة لتطبيق هذه المبادىء والعمل بها، وحتى نتمكن من تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح وتحقيق النتائج المرجوة لابد من تدريب الموظفين على الجودة،

ويسعى هذا التدريب الى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية كما يلي :

١. زيادة معلومات الموظف المتدرب على الموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر .

٢. تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة

٣. تغيير إتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح إتجاهات أكثر إيجابية أزاء الجودة في العمل.

"جودة،٢٠٠٤"

سنلاحظ أهمية التدريب في هذه الدراسة تعقيبا على الدراسات السابقة أيضا حيث كان للتدريب الدور الأكبر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها في المشافي الخاصة الأردنية والمنظمات بشكل عام، وكان للتدريب الدور الفعّال في تحقيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية.

١٠,٢ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف المؤسسة والأهداف التي ترمي الوصول إليها، وتختلف باختلاف المنظمة وسياستها والهدف المنشأة من أجله، لكن أجمع العلماء أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر بالمراحل التالية على اختلافها :

١. المرحلة الاولى :وهي مرحلة الإعداد the preparation phase، وتتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

٢. المرحلة الثانية :وهي مرحلة التخطيط the planning phase، تبدأ في هذه المرحلة الإجراءات العملية والبناء على مرحلة الإعداد والإستفادة من المعلومات التي تم جمعها عن المنشأة، والبدء بوضع الرسالة التي سوف يقدمها مجلس الجودة ويتم خلالها استخدام دائرة ديمنج PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ.

٣. المرحلة الثالثة :مرحلة التنفيذ the implementation phase، في هذه المرحلة يتم التنفيذ الميداني للخطط المعدة مسبقا في مرحلة التخطيط .

حيث تقوم فرق العمل المختلفة بأحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة اليها للوصول إلى الأهداف المحددة، هنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، مع الأخذ بعين الإعتبار بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تواجه هذه المرحلة ،ويجب أن يكون القائمون على هذا البرنامج _ مدير الجودة في المؤسسة _ على استعداد تام لكل المشكلات التي يمكن أن تواجهه خلال التنفيذ وإيجاد الحلول المبدئية لكل مشكلة متوقعة.

٤. المرحلة الرابعة :مرحلة الرقابة والتقويم the evaluation phase ، من الضروري بناء أنظمة الرقابة في الجودة الشاملة على أساس المتابعة الدقيقة أولا بأول، ومن العوامل المساعدة في الرقابة والتقويم ،التغذية الراجعة من خلال الإستبانات وغيرها، ويتطلب برنامج المراقبة والتقويم إلى تدريب العاملين المقيمين على كيفية استخدام أساليب الرقابة خاصة الأساليب الإحصائية للحصول على النتائج الصحيحة والدقيقة ،للتأكد من فاعلية النظام المتبع ودرجة تطبيقه في المؤسسة

٥. المرحلة الخامسة: وهي مرحلة المتقدمة the advanced phase، في هذه المرحلة تقوم المؤسسات المشابهة لهذه المؤسسة بعد تطبيق النظام والوصول إلى النتائج بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة ،لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة ومعرفة آرائهم حول النشاطات التي تمت بفعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإستفادة من أي ملاحظات يبدونها.

"جودة، ٢٠٠٤"

١١,٢معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أي نظام جديد يتم تطبيقه في أي مؤسسة يتم تعرضه إلى بعض المعوقات التي تقف في طريق تطبيق هذا النظام، وخاصة أن معظم المؤسسات والعاملين عليها يخافون من التغيير ويفضلون الروتين، وبالطبع هذه المعوقات سوف تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب عمل هذه المؤسسة وبحسب الرؤيا والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وطبيعة العاملين بها ومستواهم الأكاديمي و الوظيفي، وفيما يلي ذكر بعض هذه المعوقات على اختلاف المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة :

١. عدم وجود روح المنافسة لدى الشركات، مما يؤدي إلى التقاعس عن تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة والسعي نحو التحسين المستمر وتفضيل البقاء الحال بما هو عليه بغض النظر عن التقدم الذي تحققه المؤسسات الأخرى.
٢. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة نسبياًوخاصة في البلدان النامية.
٣. عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال .
٤. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٥. الإعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين- وخاصة القدامى منهم- بعدم حاجتهم إلى التدريب.

٦. اتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

٧. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة

٨. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٩. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير ،أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب .

١٠. توقع نتائج سريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

١١. عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية الراجعة.

١٢. عدم وجود الإنسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل ،أو بين فرق العمل ببعضها.

١٣. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

١٤. تفويض السلطة دون منح العاملين الصلاحيات الكافية لذلك.

١٥. الأخذ بطريقة معينة بمفهومها الضيق والحرفي دون مراعاة ظروف المؤسسة وأوضاعها الداخلية ،والقيام بإجراء التكييف اللازم.

" شعبان،٢٠٠٩ "

12.2خاتمة الفصل الثاني

تم عرض في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة، حيث تم ذكر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهات نظر متعددة سواء للعلماء أو المنظمات الخاصة، والتعرف على العناصر والأهداف ومبادىء إدارة الجودة الشاملة ، وتم ذكر نماذج إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العلماء الرائدين في هذا المجال، كما تم التعرض للفوائد ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تجنيها المؤسسات من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتم انهاء الفصل بذكر بعض المعوقات التي من الممكن أن تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: الإطار النظري

الآيزو ومعاييره

1.3 المقدمة

في عام ١٩٤٦ تأسست المنظمة العالمية للمقاييس international organization standardization ، وهي بمثابة إتحاد عالمي من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات والمقاييس، وأصبحت المؤسسات بكافة أنواعها تتنافس لتطبيق هذه المبادىء ، ويدل عليها مختصر ISO والتي تعني بأنها سلسلة من المواصفات المكتوبة والتي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في عام ١٩٨٧، وهي سلسلة المعايير القياسية للجودة iso 9000 وتستطيع الشركات التي تقابل هذه المعايير أن تسجل نفسها كإحدى شركات الآيزو ٩٠٠٠ ،وقد تم تسجيل أكثر من ١٠٠٠٠ الاف شركة.

إختصار كلمة ISO " هي إتحاد فيدرالي للهيئات القومية للتوحيد والقياس في البلدان المختلفة وأعضاء هذا الإتحاد ٩٠ دولة .

وتهدف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي إلى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها لتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات المعلومات، العلوم، التكنولوجيا، والنواحي الإقتصادية.

أصبحت مجموعة المقاييس الدولية الآيزو ٩٠٠٠ أكثر المواصفات المتفق عليها ومعترف بها والأكثر إنتشارا، في عام ١٩٩٣، حيث أصبح الحصول على شهادة مجموعة الآيزو ٩٠٠٠ أمرا إجباريا لبعض الصناعات في دول المجموعة الأوروبية .

إن السبب وراء إصدار المواصفات القياسية الدولية والتي تحدد نشاطات نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، هو أنه لم يعد كافيا أن نضمن جودة المنتج أو الخدمة فقط

،ولكن يجب أن نضمن جودة التنظيم والإدارة للشركة هي أكبر ضمان للجودة الشاملة، لأن جودة نظام الشركة ككل تضمن إستمرار جودة المنتج إو الخدمة وتوحيد مواصفاتها على المدى الطويل.

تقوم المنظمة الدولية للتقييس (iso) بمراجعة مواصفات مجموعة الآيزو ٩٠٠٠ مرة كل ٤_٥ سنوات بحيث يتم تقييم نتائج التطبيق العملي لهذه المواصفات،وقد تم إصدار آخر تعديل في عام ١٩٩٤. " ماهوتي، جي. ثور،٢٠٠٠ "

٢,٣ مكونات المواصفات الدولية الآيزو ٩٠٠٠

تتكون مجموعة المواصفات الدولية الآيزو ٩٠٠٠ من خمسة نماذج أو أجزاء خاصة بإدارة الجودة الشاملة وهي :

١. مواصفة الآيزو ٩٠٠٠ : وهي المواصفة التي تهتم بإدارة الجودة وضمانها _ الخطوط العريضة للإختيار والتطبيق_ وهي الدليل الإرشادي الذي يوضح النظام وأقسامه المختلفة ويحدد مجالات تطبيق كل من الآيزو ٩٠٠١ ، الآيزو ٩٠٠٢ ، والآيزو ٩٠٠٣ ، في الأعمال الإنتاجية والخدمية

٢. الآيزو ٩٠٠٤ : وهي عبارة عن دليل إرشادي لكيفية تطبيق النظام المناسب لطبيعة العمل بحيث يحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، أي المرشد لكيفية إدارة الجودة .

٣. مواصفة الآيزو ٩٠٠٣ : هي عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة، وهي تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم الجودة الشاملة

لأنها لا تعمل في الإنتاج أو تقديم الخدمات وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والإختبار وتضم هذه المواصفة ١٦ عنصرا من عناصر نظام الجودة الشاملة ويمنح شهادة.

٤. مواصفة الآيزو ٩٠٠٢ : هي عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال التصنيع والتركيب للمنتج أو الخدمة ويشمل نظام الآيزو ٩٠٠٣، حيث تتناول نظام الجودة في الشركات الإنتاجية والخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم ،وتضم هذه المواصفة ١٩ عنصرا من عناصر نظام الجودة الشاملة ويمنح شهادة.

٥. مواصفة الآيزو ٩٠٠١ : وهي عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال التصميم والتطوير والتصنيع والتركيب والخدمات، وهذه المواصفة هي أكثر نماذج أنظمة الجودة تكاملا وتضم ٢٠ عنصرا وهي عناصر نظام الجودة الشامل (وهي مجموعة العناصر المتعارف عليها حاليا والمكونة لنظام الجودة الشامل ويمنح شهادة) .

" العالم ،٢٠١٠"

وهنالك ايضا اصدارات اخرى:

١. مواصفة الآيزو ٢٦٠٠٠ : وهي المواصفة المستقبلية حول المسؤولية الإجتماعية للقطاع الخاص ولمنظمات المجتمع المدني في المساهمة في تنمية المجتمع والمشاركة في تنفيذ المشروعات الإجتماعية والإنسانية. إن قيام القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بدورها الإجتماعي والإنساني في خدمة المجتمع سيؤدي بلا شك إلى تحقيق التنمية المستدامة والتقدم لأي مجتمع في المجال التعليمي والصحي.

٢. المواصفة رقم ٩٠٠١_١ تقدم الإرشاد اللازم في مجالات التعديل المطلوبة وكذلك إختيار النموذج الأمثل لضمان الجودة وتأكيدها أي نظام ٩٠٠١ او ٩٠٠٢ او ٩٠٠٣

٣. الآيزو ١٠٠١١ : وهي المرجع الإرشادي لعملية تدقيق ومراجعة الجودة .

٤. الايزو١٠٠١٢ : التي تتعامل مع متطلبات ضمان الجودة وتأكيدها لأجهزة ومعدات القياس.

٥. الآيزو ١٠٠١٣ : والتي تعنى بإرشادات تحضير وتطوير دليل (مرجع) الجودة .

٦. الآيزو ١٠٠١٤: وهي عبارة عن دليل المؤثرات الإقتصادية الناتجة عن تطبيق إدارة نظام الجودة الشاملة ونظام إدارة البيئة .

٧. الآيزو ١٠٠١٥ : التي تتعامل مع التعلم والتدريب وتطوير مهارات العاملين " ابو النصر، ٢٠٠٨ "

٣,٣متطلبات نظام الجودة الشاملة:

تضم هذه المواصفة عشرين عنصرا رئيسيا ليتم تطبيق نظام الجودة الشامل ليتوافق ويتطابق مع المواصفة iso_9001 :

١_واجبات ومسؤوليات الإدارة:

- خطة الجودة : يجب على الإدارة التنفيذية للمؤسسة أو الشركة أن تحدد وتوثق خطة الجودة التي تنوي تطبيقها،متضمنة الأهداف والتزامها بالجودة للمنتج، حيث أن خطة الجودة يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف التنظيمية للمزود وتطلعات واحتياجات الزبون.
- التنظيم الإداري وتشمل:

- السلطة والمسؤولية :يجب أن تعرّف وتحدّد ومن ثم توثّق السلطة والمسؤولية وتداخلها مع الآخرين، لمن يقوم أو يراجع أو يفحص أي عمل له صلة بجودة المنتج أو له تأثير بها وبخاصة الأشخاص الذين يحتاجون للسلطة وحرية التصرف في التنظيم الإداري.
- الموارد :يجب على المّورد أن يتعرف على المتطلبات وتأمين وتدبير المواد والمعدات والأجهزة اللازمة للإنتاج ،وكذلك توظيف العاملين المدربين في مجالات الإدارة والعمل على تحسين الأداء الوظيفي والمراجعة وتدقيق الجودة.
- ممثل الإدارة: يجب على الإدارة العليا لمّورد المنتج أن تعين شخصا من أعضاء الإدارة والذي يقوم بتطبيق نظام الجودة والعمل على صيانته والعمل على تقديم التقارير للإدارة العليا ،من أجل الفحص والمراجعة الدورية.

➢ مراجعة الإدارة لنظام الجودة : إن الإدارة العامة للشركة الموردة والتي لديها مسؤوليات تنفيذية، تقوم بالعمل على مراجعة دورية على فترات محددة كافية للتأكد من دوام صلاحية وفعالية النظام لإرضاء متطلبات هذه المواصفة الدولية.

٢_ نظام الجودة ويشمل:

➢ قواعد عامة: إن من واجبات موّرد المنتج أن ينشيء ويوثق ويحافظ على نظام الجودة كوسيلة للتأكد من تطابق المنتج مع المتطلبات المعنية، على المّورد أن يقوم بتجهيز وتحضير " دليل الجودة quality manual" الذي يغطي متطلبات هذه المواصفة الدولية، يضم دليل الجودة خطوات وتعليمات نظام الجودة أو الإشارة إليها ويقدم الهيكل العام لعملية التوثيق المستعملة في نظام الجودة.

- إجراءات نظام الجودة : يجب على المورد أن يقوم بتحضير الإجراءات الموثقة والمتوافقة مع متطلبات هذه المواصفة الدولية ومع خطة الجودة الموضوعة للمنتج،وأن يقوم بتطبيق فعّال لنظام الجودة ولإجراءاته الموثقة.
- التخطيط للجودة: يجب على المّورد أن يعرف كيفية الوصول إلى متطلبات الجودة والعمل بها، يجب أن يتوافق تخطيط الجودة مع المتطلبات الأخرى لنظام الجودة عند المّورد ،وأن يوثق كل هذا في نماذج تتفق وطريقة العمل المتبعة من قبل المّورد.

٣_ مراجعة العقود : يجب على المورد أن ينشيء ويحافظ على إجراءات التوثيق لمراجعة العقود في المؤسسة أو الشركة ،وكذلك التنسيق ما بين هذه النشاطات جميعها، كما يجب على المورد أن يراجع ويتفحص طلبات المناقصات وبنود العقود أو الطلبيات قبل التقدم بالمناقصة أو العقد، كما يجب على المورد أن يتعرف على كيفية التعديل في العقود ،وعليه أن يتأكد من أن هذه التعديلات والتنقيحات قد تم توصيلها إلى الأقسام المختصة في المؤسسة أو الشركة التي تقوم بالإنتاج، وأن جميع سجلات مراجعات العقود وتنقيحها يجب المحافظة عليها.

٤_ التحكم في التصميم: يجب على المورد أن يؤسس الإجراءات، وأن يحافظ عليها من أجل التحكم في التصميم وتأكيد صحته بالنسبة للمنتج المعين من أن المتطلبات المخصصة قد تم الإلتزام بها.

٥_ التحكم في توثيق المعلومات : على المورد أن يؤسس ويوثق نظاما للإجراءات الواجب إتباعها في التحكم في جميع الوثائق بالمعلومات التي تخص هذه المواصفة العالمية والمحافظة على هذا النظام

٦_ الشراء(المشتريات) : يجب على المورد أن يضع الإجراءات والتعليمات الضرورية الموثقة والمحافظة عليها من أجل التأكيد من أن المنتج الذي تم شراؤه يطابق المتطلبات التي وضعت لهذا المنتج.

٧_ التحكم في المنتج ذو المواد المزودة من قبل الزبون أو العميل: يجب على المورد أن يقوم بوضع الإجراءات الموثقة والمحافظة عليها للتحكم في : تأكيد الحالة، التخزين، الصيانة، يجب أن يبلغ الزبون ويتم تسجيل أي ضياع أو تلف للمنتج أو غير ذلك من عدم صلاحيته للإستعمال.

٨_ تعريف وتتبع المنتج : وذلك بواسطة وسائل مناسبة من عملية الإستلام وخلال جميع مراحل الإنتاج والتسليم والتركيب.

٩_ التحكم في عمليات الإنتاج: على المورد أن يعرف عمليات الإنتاج ويخطط لها وعمليات التركيب والخدمات التي تؤثر مباشرة على الجودة، والتأكد من أن هذه العمليات يتم تنفيذها تحت حالات وشروط مقننة ومنظمة .

١٠_ الفحص والتجربة: يجب أن تخضع إلى الفحص والتجربة ،وأن يقوم المورد بتوثيقها وصيانتها وتحديثها كلما تطلب ذلك للتأكد من أن المتطلبات المعنية للمنتج أو الخدمة قد تم تنفيذها

١١_ التحكم في أجهزة الفحص والقياس والتجربة وتشمل :متطلبات عامة، يجب على المزود أن ينشيء ويجهز الإجراءات والخطوات الموثقة من أجل التحكم والمعايرة والمحافظة على عمليات الفحص والتفتيش بالنسبة لأجهزة القياس والفحص والتجربة ،والتي يبرهن بواسطتها المزود

على مطابقة المنتج للمتطلبات الخاصة،وعلى المزود أن يقرر مدى المرجعات وعدد تكرارها والإحتفاظ بالسجلات كبرهان على مدى التحكم.

١٢_ التفتيش والفحص والتجربة: يجب أن تحدد بوسائل مناسبة حالة ونتائج التفتيش والفحص على المنتج والتي تشير إلى مطابقة أو عدم مطابقة المنتج بالنسبة لعمليات التفتيش والفحص التي أجريت عليه.

١٣_ التحكم في المنتجات غير المطابقة:

- متطلبات عامة :على المزود أن يحضر ويحافظ على الإجراءات الموثقة للتأكد من أن المنتج غير المطابق للمتطلبات المعينة لا يجب استعماله غير المقصود أو تركيبه.
- معاينة وكيفية التخلص من المنتجات غير المطابقة: يجب أن تعرف المسؤولية من أجل المعاينة وتحديد السلطة للتخلص من المنتج غير المطابق للمتطلبات المقررة من قبل مهندس الجودة أو مدير الإدارة الفنية، إن المنتج غير المطابق يجب أن يعاين ويعاد النظر فيه بناء على إجراءات وبيانات موثقة

١٤_ الإجراء التصحيحي والوقائي: يجب على المزود أن يضع الإجراءات والخطوات اللازمة من أجل تنفيذ العمل التصحيحي والوقائي ،وكذلك القيام بالمحافظة عليها وتحديثها كلما دعت الحاجة لذلك.

١٥_المناولة ، التخزين ، التغليف ، الحفظ والتسليم ،على المزود أن يؤسس الإجراءات الموثقة للمناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم للمنتوجات المعينة ،ومن ثم المحافظة على هذه الإجراءات وتحديثها كلما دعت الحاجة لذلك.

١٦_التحكم في سجلات الجودة : إن من واجب المزود أن يقوم بوضع الإجراءات الموثقة لسجلات الجودة وأن يقوم بالمحافظة عليها، ويجب أن نعد سجلات الجودة من المقاولين الفرعيين جزءا من البيانات التي تحويها سجلات الجودة لمنتج معين، يجب أن تكون سجلات الجودة واضحة وأن تحفظ بطريقة معينة يسهل الحصول على بياناتها ،وفي مواقع وبيئة مناسبة لتمنع التلف أو الفساد وكذلك لتحمي الوثائق من الضياع.

١٧_ تدقيق الجودة الداخلي: على المزود أن ينشىء ويحافظ على الإجراءات والخطوات الموثقة لتخطيط وتنفيذ طرق تدقيق الجودة الداخلي ليثبت أن نشاطات الجودة ونتائجها تتوافق مع الترتيبات المخطط لها. وليقرر مدى فعالية نظام الجودة ، يجب تسجيل نتائج التدقيق وبيانها ولفت نظر المسؤولين عن الجهة التي تم تدقيقها.

١٨_ التدريب : يجب على المزود أن يضع الأسس والإجراءات الموثقة للتعرف على احتياجات الموظفين للتدريب، وعليه تحضر برامج التدريب للموظفين القائمين على النشاطات التي تؤثر على الجودة، كما يجب تحضير سجلات خاصة بالتدريب والقيام بالمحافظة عليها.

١٩_ الخدمات : على المزود أن ينشىء نظاما وإجراءات موثقة للقيام بالخدمة وتبيانها والتبليغ عنها ومطابقتها لمتطلبات معينة، كل هذا عندما تكون الخدمة مطلب متفرد.

٢٠_ الأساليب الإحصائية: يجب على المزود أن يبين ويحدد الحاجة للأساليب الإحصائية المطلوبة لإنشاء أسلوب لبيان مقدرة العملية الإنتاجية وصفات المنتج وميزاته والتحقق منهما والتحكم فيهما.

" متطلبات المواصفات القياسية الدولية،No.Na ٢٠٠٨ "و " العالم، ٢٠١٠"

على المنظمة تطبيق العشرين عنصرا لتتمكن من الحصول على شهادة الآيزو حيث تعد هذه العناصر بمثابة المرشد والدليل للمؤسسة للعمل بها ويتم التدقيق عليها من قبل المعنين من الإتحاد العالمي للمنظمة.

٤,٣ خطوات الحصول على شهادة الآيزو

خطوات الحصول على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ كما حددها محمد عبد المحسن في كتابه اتجاهات حديثة في الجودة والقياس المنشور عام ٢٠٠٨ :

١. ضرورة إقتناع إدارة المنشأة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنشأة.
٢. وجود اتجاه إيجابي لدى طبقة الإدارة العليا بأهمية شهادة الآيزو.
٣. المام المسؤولين بالمنشأة، وبمكونات شهادة الآيزو ٩٠٠٠ ومكونات نظام الجودة.
٤. مناقشة مواصفات الآيزو مع طبقة الإدارة العليا واختيار النظام المناسب.
٥. الإستفادة من الخبرات والإستشارات الخارجية في فهم النظام .
٦. تشكيل فرق عمل نظام الجودة في فترة محددة.
٧. تدريب أعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام آيزو ٩٠٠٠
٨. توصيف نظام الجودة الحالي بالمنشأة لتحديد نقاط القوة والضعف به.
٩. وضع خطة لتحديد مراحل العمل، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة
١٠. كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة في ظروف المنشأة
١١. وضع دليل عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الإجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقا لشهادة آيزو ٩٠٠٠.
١٢. تدريب العاملين على الطرق والإجراءات اللازمة لتنفيذ النظام.

١٣. إحداث التغيير اللازم في الهيكل والمناخ التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام.

١٤. تحديد موعد لتنفيذ النظام.

١٥. مراجعة النظام بواسطة إستشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة بوصفها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة الآيزو ٩٠٠٠.

١٦. إتخاذ إجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي.

١٧. مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور .

١٨. ترتيب مراجعة مبدئية من قبل إحدى الوكالات الخارجية والمتخصصة في تطبيق النظام.

١٩. إتخاذ إجراء تصحيح بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي .

٢٠. إجراء تقييم رسمي من قبل إحدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنح الشهادة.

٢١. بعد التسجيل والحصول على شهادة آيزو ٩٠٠٠ يجب على المنشأة الإستمرار في عملية تحسين الجودة حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى.

للحصول على شهادة الآيزو لابد من العمل على تحقيق بعض المتطلبات اللازمة ولايتم ذلك إلا إذا كان هنالك كادر بشري مؤهل للعمل ولديه القدرة والمعرفة على تحقيق ذلك وإدارة عليا على علم ودراية تامة بأهمية الحصول على هذه الشهادة، وإلمام بالفوائد التي تعود على المؤسسة من الحصول على شهادة الآيزو على الصعيدين الداخلي والخارجي.

شهادة الآيزو ٩٠٠٠ تُمنح لمدة ثلاث سنوات يتم من خلالها متابعة تنفيذ النظام بواسطة الجهة المانحة عن طريق زيارات كل ستة اشهر، وذلك للتأكد من إستمرارية العمل ضمن الأُسس الصحيحة.

٣,٥فوائد الحصول على شهادة الآيزو

الفوائد التي تجينها المنظمة من جراء الحصول على شهادة الآيزو، التي تعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد العاملين ومن ضمن هذه الفوائد نورد ما يلي:

١. كسب رضا العملاء
٢. إستمرار العملاء في التعامل مع المنظمة.
٣. تقديم سلع ذات جودة عالية.
٤. تقديم خدمات ذات جودة عالية.
٥. زيادة المبيعات للسلع والخدمات.
٦. زيادة أرباح المنظمة.
٧. تكوين صور طيبة عن المشأة في بيئة الأعمال .
٨. المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة .
٩. تساعد المنشأة في زيادة نصيبها من السوق .
١٠. التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع/الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة.
١١. رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.
١٢. تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة.

١٣. تقليل نسب التالف والمعيب في السلع والخدمات.

١٤. مقابلة احتياجات السوق المحلي.

١٥. مقابلة احتياجات السوق الاجنبي .

"أبو النصر،٢٠٠٨"

لاشك أنه في تطبيق معايير الآيزو في المؤسسة والحصول على شهادة الآيزو له يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العميل سواء كان داخلي أو خارجي، وفي مجال المشافي في الأردن أصبحت شهادة الآيزو من الأولويات التي تحاول السعي لها ولتطبيقها لإدراكها بمدى الفائدة المجنية جراء التطبيق، وإن تطبيق معايير الآيزو يتبع تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة التي تقع مسؤولية التطبيق والمتابعة على إدارة الموارد البشرية .

٦.3 معوقات تطبيق مبادىء الآيزو

إن الحصول على إحدى شهادات الآيزو لا يعني أن الشركة تخطت جميع المشكلات والعقبات التي تواجهها، وفيما يلي بعض العقبات التي تواجه الحصول على شهادة الآيزو :

١. عدم معرفة الشركات بتفاصيل أنواع ومستويات الشهادات التي يتم تطبيقها على النشاطات المعينة.

٢. الإختلافات حول تفسير بعض بنود مواصفات الآيزو وعناصرها الأساسية.

٣. التضارب في وجهات النظر لبعض الجهات الإستثمارية والرسمية والأمريكية بالنسبة لتطبيق نظام الآيزو للجودة، حيث تعطي الأولوية لمنتجات دول أمريكا الشمالية.

٤. تردد بعض الجهات الرسمية والإستشارية في دول المجموعة الأوروبية في قبول الشركات الحاصلة على شهادات الآيزو المختلفة من خارج دول المجموعة.

٥. الشك الناتج عن إصرار بعض الإستشاريين المدققين على أن عملية التسجيل والحصول على الشهادة يجب أن تشمل جميع المنتجات والخدمات.

٦. علامات الإستفهام حول مصداقية المدققين الذين تم إختيارهم للقيام بعملية التقييم للوصول إلى شهادة الجودة، وإمكاناتهم وخبراتهم العملية، وتأهيلهم وشهرتهم.

٧. الإهتمام الكبير في الحصول على شهادة الآيزو وكأنة أصبح أسلوب يجب إتباعه أكثر من الإهتمام والعناية بإدارة الجودة الشاملة نفسها.

"العالم،٢٠١٠"

تنتُج هذه المعوقات لعدم إدراك بعض الجهات المعنية لأهمية الآيزو وكيفية تطبيق المعايير، وغموض بعض البنود الخاصة بها.

7.3 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو

جدول رقم(2) الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو

إدارة الجودة الشاملة	**ISO 9000**
ترتبط بإستراتيجية المنظمة	لا ترتبط بإستراتيجية موحدة
تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب	تركز على النظم الفنية والإجراءات
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل

تهتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة
مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة
عملية التقييم ذاتية للبحث عن فرص التحسين المحتملة	تتم عملية تدقيق خارجية لمطابقة المواصفات

" قنديل، ٢٠١٠ "

من ذلك نستنتج أن مبدأ الآيزو أكثر شمولية من إدارة الجودة الشاملة من حيث استراتيجة المنظمة ونلاحظ ذلك من المبدأ الأول ، حيث أن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بإستراتيجية المنظمة لكن الآيزو عبارة عن تعليمات أو إرشادات موحدة لجميع المنظمات ولا تختلف من منظمة لأخرى، ونلاحظ أيضا أن الحصول على شهادة الآيزو لا يغني عن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظمة حيث أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتحسين المستمر، وتشمل كافة القطاعات في المنظمة ومسؤولية جميع الأفراد لتطبيقها والحفاظ عليها ،بينما شهادة الآيزو يمكن تطبيقها على بعض القطاعات فقط وليس من المهم تطبيقها على المنظمة ككل، وهي مسؤولية قسم معين دون الأقسام الأخرى ومن السلبيات التي يمكن أن تحد عملها أنها تتعرض لعملية تقييم خارجية، ولكن لايمكن الحصول على شهادة الآيزو دون وجود إدارة الجودة الشاملة ،فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة هي الخطوة المبدئية للحصول على شهادة الآيزو.

8.3خاتمة الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث الآيزو ومعاييره حيث تم في بداية الفصل التعريف الموجز بالآيزو، والتعرض لمكونات الموصفات الدولية والمتطلبات التي يجب أن تتوافر للوصول إلى نظام الجودة الشاملة الذي يمهد للحصول على شهادة الآيزو، كما تم ذكر الخطوات التي يتم من خلالها الحصول على الايزو والفوائد المجنية جراء ذلك والمعوقات التي تحد من الحصول على شهادة الآيزو ، ختاما تم التعرض للفرق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو .

الفصل الرابع: الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية

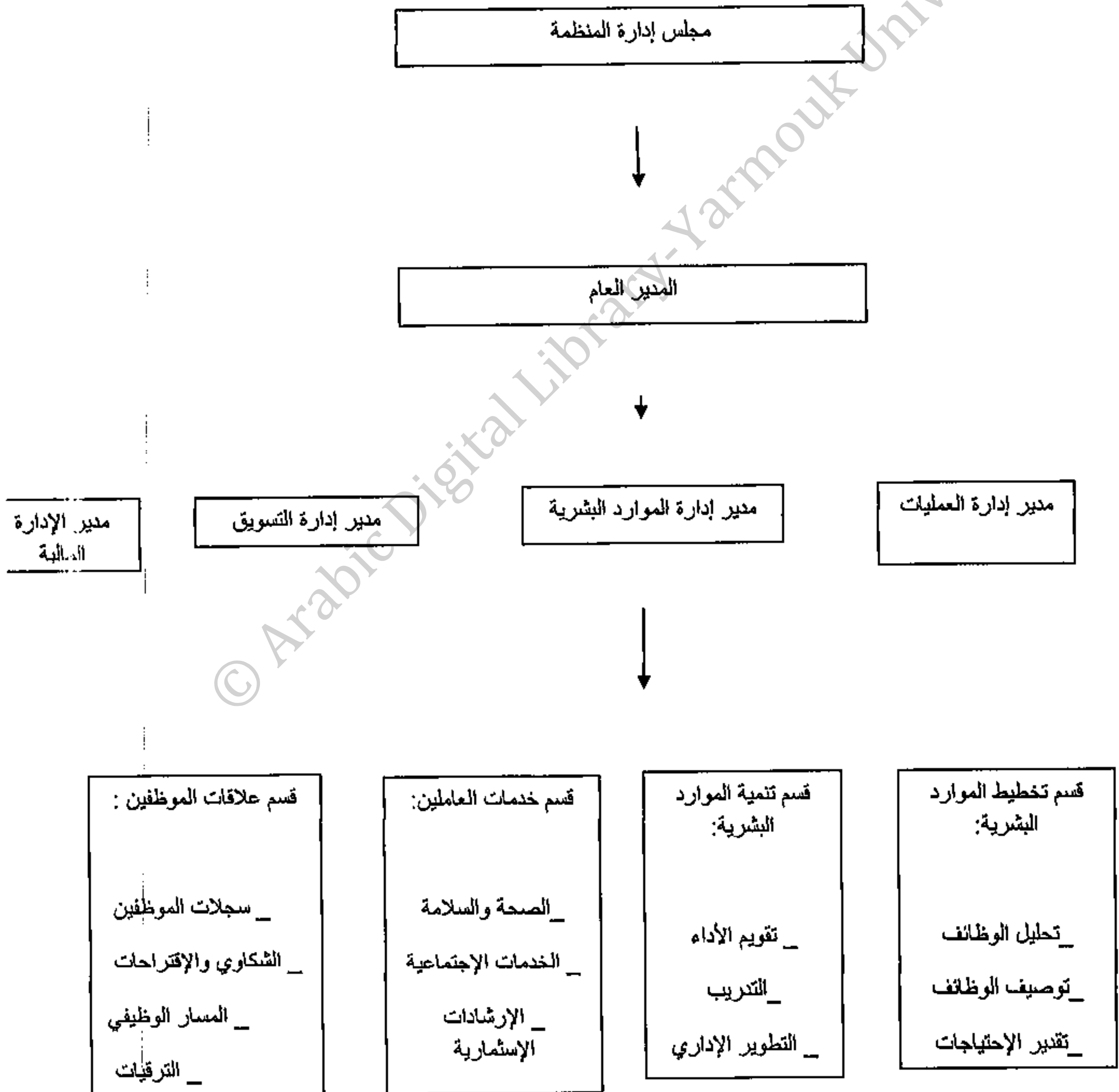
1.4 المقدمة

في هذا الفصل سوف نقدم موجز عن الموارد البشرية من حيث المفهوم والأدوار والتطورات التاريخية التي مر بها المفهوم، والمعوقات التي قد تعترض طريقها في تطبيق عملها، لنتمكن من فهم دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق وتنفيذ الجودة الشاملة ومعايير الآيزو التي أصبحت محط أنظار العالم اليوم، ومن المتعارف عليه أن إدارة الموارد البشرية هي المنفذ والمصمم والمتحكم في الأداء والأعمال التي نسعى لتحقيقها في المؤسسة .

تعد إدارة الموارد البشرية حجر الأساس في الأجهزة الإدارية العامة والخاصة، لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فمنهم الذي يرسم السياسات والخطط والإستراتيجيات والبرامج، ولهذا يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على نوعية القوى العاملة الموجودة لديها ." عبوي، ٢٠٠٦ "

ونجد حاليا أنه لابد من وجود قسم يدعى قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة-تبعا لحجة المؤسسة- لمتابعة عمل الموظفين بكل تفاصيله، وبه نجد أن جميع الموظفين في الدائرة تابعون لذلك القسم ومسؤولون منه منذ لحظة إنضمامهم للمؤسسة إلى لحظة إنفصالهم عنها وانتهاء خدماتهم بها بغض النظر عن المسمى الوظيفي لأي منهم، ومن حق الموظفين عند دخولهم أي مؤسسة الحصول على الوصف الوظيفي الخاص بعملهم ليكونوا على علم بالعمل المطلوب منهم إنجازه.

يجب على أي منظمة على اختلاف حجمها أن يكون لها مخطط تنظيمي تبين فيه الاقسام والإدارات الموجودة داخل المنظمة ليتسم عملها بالوضوح والمنطقية، وبما أننا نتحدث هنا عن إدارة الموارد البشرية، كان لازما وضع المخطط التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لنستطيع ذكر كل واحدة بالتفصيل ومهامها



المصدر:" محمود،والخرشة، ٢٠٠٧، ص٣٠ "

2.4 تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية : جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدرتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف استفادة القوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" المغربي، ٢٠٠٧ "

إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والإختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل الأجور وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم" ربابعة، ٢٠٠٣ "

نستنتج من التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية \ إدارة الأفراد بأن إدارة الموارد البشرية هي الدائرة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اختيار الأفراد العاملين المؤهلين في المكان والوقت المناسبين ومتابعة أعمالهم الوظيفية والسلوكية بما يتلائم واستراتيجية المؤسسة ويتوافق مع تحقيق أهدافها.

٣,٤ أهمية إدارة الموارد البشرية

١. تهتم بالموارد الرئيسية بالمؤسسة وهم الأفراد.

٢. لاتوجد مؤسسة دون الإهتمام بمواردها البشرية.

٣. تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من خلال برامج التدريب والندوات والمؤتمرات التي تعقد لتحسين مستوى سير العمل وتنمية مهارات العاملين.

٤. تقوم بدراسة مشكلات الأفراد ومعالجتها.

٥. تختار الأفراد المناسبين للوظائف.

٦. تلعب دورا أساسيا في تنظيم وتنسيق جهود المؤسسة باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية.

٧. تعتبر حلقة وصل بين الفرد والمسؤول، والمؤسسات والدوائر والقطاعات الأخرى.

" عبد الرحيم ،٢٠١٠ "و" الهيتي، ١٩٩٩، "

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تعد اللبنة الأساسية في أي مؤسسة على اختلاف حجمها، للدور الفعّال الذي تقوم به من تأهيل الموظف وإمداده بالمعلومات المناسبة والتأكد من توافر الخبرات والقدرات لديه لتمكنه من إنجاز العمل المطلوب منه ، وتعد إدارة الموارد البشرية حلقة الوصل بين الموظف والإدارات العليا لمعرفتها بحاجة الموظفين ودورهم في إنجاح المنظمة ومعرفة الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.

4.4 وظائف إدارة الموارد البشرية

هنالك عدة وظائف رئيسية لابد لإدارة الموارد البشرية من العمل بها والسعي إليها لتحقيق أهداف المؤسسة ومنها :

- ربط دائرة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قيادية في المنشأة، فمن شأن ذلك تحقيق الدعم والمساندة لها في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية .

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول طلبات التعيين ،ثم التعيين والتعاقد وفقا لأنظمة وتعليمات المنظمة.
- الإحتفاظ بالسجلات والملفات الخاصة بالعاملين.
- متابعة الشؤون الإدارية والصحية والإجتماعية للعاملين.
- وضع تعليمات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتنسيق مع الإدارات المالية والحسابية.
- لديها السلطة بمتابعة عمليات الترقية والإحالة والنقل بين العاملين.
- دعم التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- بحث سبل علاج المشكلات التي تطرأ بين الأفراد والإدارات.
- تقييم أداء الأفراد ومتابعة أدائهم الوظيفي.
- تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية :

جدول رقم (3) الفرق بين الاهداف التنظيمية والفردية

التنظيمية	الفردية
تحقيق الكفاءة والفاعلية	إيجاد فرص عمل عادلة
النمو والإستقرار	خلق ظروف عمل مناسبة
التقدم والإزدهار	كفاءات وأجور وحوافز
التطوير والتطور	سلم وظيفي مؤهل
الإنتماء للمنظمة	استقرار نفسي ووظيفي وخلق مناخات إيجابية

المصدر: "عبد الرحيم ،٢٠١٠، ص١٢"

- التخطيط للموارد البشرية : تتعلق في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة بالكم والنوع وفقا لحاجة المنظمة.
- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: تحليل وتصنيف وتوصيف وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- نظام الإختيار والتعيين : وذلك بتحديد سبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك
- تصميم نظام الأجور والحوافز: تصميم نظام الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء
- إعداد خطة التدريب : وذلك من خلال السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة.
- تصميم نظم تقويم الأداء : وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة.
- صيانة ورعاية العاملين : وذلك من خلال وضع نظام السلامة المهنية والصحية والإجتماعية .
- تقديم الخدمات للعاملين: وذلك من خلال تقديم الخدمات الإجتماعية والترفيهية والثقافية التي تساعد العاملين في إنجاز أعمالهم بالوضع الصحي والمريح.

وظائف إدارة الموارد البشرية لا تعنى بالفرد وحده ولكن تجمع بين التنسيق في الحقوق والواجبات بين الفرد والمؤسسة للوصول إلى هدفها، وتبدأ هذه الوظائف من الإعلان عن وظيفة معينة إلى أن يصبح أحد أفرادها والعمل على الإعتناء بالموظف داخلها وتعريفه بالواجبات المنوطة به وحقوقه داخلها. " محمود، والخرشة، ٢٠٠٧"، تعد هذه الوظائف هي الوظائف العامة التي يقوم بها أي قسم إدارة موارد بشرية، وهنا لابد من ذكر أنه من خلال هذه الوظائف يقوم هذا القسم بتجسيد إدارة الجودة الشاملة في مهام ونشاطات القسم في إختيار الموظفين وتدريبهم وتصميم الأنظمة المساعدة في تحقيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة.

5.4 أهداف إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية :

١. الأهداف التنظيمية: تساهم إدارة الموارد البشرية في ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، دون التدخل في صلاحيات المدير المباشر، حيث يبقى مسؤول عن موظفيه ودور إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين على تحقيق أهداف المنظمة.
٢. الأهداف الوظيفية: وذلك من خلال إمداد الأقسام بالكمية والنوعية من الموظفين حسب الحاجة ،وبما يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة .
٣. الأهداف الإجتماعية : تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية ،وذلك استجابة للمتطلبات والحاجات والتحديات الإجتماعية، من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية.

٤. الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية الحاجات الشخصية لدى العاملين وحمايتهم والحفاظ عليهم ،وتحفيزهم على العمل بما يحقق إشباع حاجاتهم الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي .

" المغربي، ٢٠٠٧"

نجد أن أهداف إدارة الموارد البشرية تشمل ربط البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة معا لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتني بالعاملين من حيث اختيار العاملين المؤهلين للعمل كل حسب تخصصه وحسب حاجة المكان الذي يشغله ،وتنظيم علاقة الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة وتهئية الأفراد للعلاقات الخارجية والتأكد من قدرتهم على العمل ضمن النطاق المطلوب، ولم تتناس أهداف إدارة الموارد البشرية حاجات الفرد الشخصية من حيث تحفيزهم على العمل ومن خلال المكافآت والحوافز والتحفيز المعنوي، حيث جاءت إدارة الموارد البشرية جامعة لكل من الأهداف التنظيمية والوظيفية والإجتماعية والشخصية، والتي تساعدها على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة .

٦,٤ أنشطة إدارة الموارد البشرية

من أهم الأعمال التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هو التخطيط للموارد البشرية، وهي الخطوة البدائية لتكوين أعضائها الذين يجب أن تحويهم وتحافظ عليهم من حيث الخبرات والكفاءات والمؤهلات اللازمة ،ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتخطيط الموارد البشرية .

١. **تخطيط الموارد البشرية:** وهي عملية التنبؤ والتقدير التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت والمكان المناسبين، وذلك

من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها."

المغربي، ٢٠٠٧ "

٢. **تحليل الوظائف** : ويضمن ذلك جمع وتسجيل كافة المعلومات والبيانات التفصيلية للوظائف بما يمكن من تحديد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة ، وتزويد العاملين بها بما يضمن لهم معرفة تامة بما هو مطلوب منهم بناء على التحليل الوظيفي المبين لهم.

فوائد تحليل الوظائف :

١. الإجراءت المتعلقة بالإختيار والتعيين مرتبطة بالحقائق والمعلومات المتوفرة بشأن متطلبات ومواصفات العمل.

٢. إعداد البرامج التطويرية والتدريبية والتعليمية للأفراد العاملين يعتمد على الحقائق والمعلومات المتعلقة بمتطلبات ومواصفات العمل.

٣. إن إجراءات التقويم للأداء أو تحديد المعايير المتعلقة بالتقويم عموما تعتمد على طبيعة متطلبات ومواصفات الوظيفة.

٤. تساهم بشكل فعال في تصميم وإعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها .

٥. تعد المعايير والمؤشرات التي اعتمدها لتقويم الإنحراف في أداء العمل .

٦. تساهم عملية تحليل الوظائف في تصميم وبناء سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن والسلامة الصناعية والمهنية للأفراد وتحديد المخاطر الناجمة عن أي وظيفة أو أي عمل.

" حمود، و الخرشة،٢٠٠٧"

وجد تحليل الوظائف حق من حقوق العامل، أن يكون على علم بالعمل الموكل إليه وكيفية إنجازه هذا العمل بالمستوى المطلوب، كما ويجب على إدارة الموارد البشرية تزويد الموظف بهذا التحليل قبل تعيينه ليكون على علم بهذا العمل ومتطلباته ويساعد ذلك أيضا معرفة العامل إن كان قادرا على أداء هذا العمل بما يتناسب والقدرات والمهارات التي توجد لديه، ويساعد ذلك أيضا المدراء في متابعة أعمال موظفيهم وتقييمها ومعرفة أماكن القصور بهذه الأعمال ، ووضع البرامج التدريبة والحلول التي تحسن من أداء العاملين والعمل.

٣. توصيف الوظائف :

ويشمل توصيف الوظائف على مايلي:

- تعريف الوظيفة: حيث يجب التعريف بموقعها وأهميتها والأجر المحدد لها وبيان الجهة المسؤولة عنها.
- موجز الوظيفة: فكره عن الوظيفة وأهدافها وعلاقاتها
- واجب شاغل الوظيفة ومسؤولياته: تحديد واجبات الوظيفة المتمثلة في صورة مهام وأنشطة يجب أداؤها بصورة تفصيلية ومحددة وواضحة لا يساء فهمها
- علاقات الوظيفة: تحديد الإشراف الواقع على الوظيفة ومستواه الإداري
- المواد والآلات والأدوات المطلوبة للوظيفة: : يجب وصف الأدوات والآلات اللازمة لأداء العمل .

- ظروف وبيئة العمل: يجب معرفة مكان العمل وتنسيقه لتيسير الحركة والإنجاز كما يتم تحديد درجات الحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة والضوضاء

- المتطلبات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.: يشير إلى بيان المستوى التعليمي والخبرة والمهارة المطلوبة والإختيارات الواجب اجتيازها، والسمات الشخصية الواجب توافرها.

كما أنه على إدارة الموارد البشرية تعريف الموظف نفسه بالمهارات والقدرات والمواصفات اللازمة لإشغال هذه الوظيفة، وأن يكون لديها فكره مسبقة عن العامل من خلال طلب التوظيف أو السيرة الذاتية الخاصة به وبالمؤهلات التي يتمتع بها الموظف وهل تتناسب والشاغر المتوافر وتناسب مؤهلاته وخبراته.

عملية تعيين الموظفين تمر بمراحل عديدة قبل الوصول الى التعيين ،يجب على المنظمة أن تقوم بوضع السياسات التشجيعية لإستقطاب(جذب) الموظفين للإنظمام إلى هذه المنظمة والعمل بها وتوفير الحوافز التشجيعية لهم ، وتعد عملية الإستقطاب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

٤. الإستقطاب:

الإستقطاب هو عبارة عن عمليات البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملئ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. " عبد الرحيم،٢٠١٠"

بعد عملية الإستقطاب وتحديد الطريقة التي سوف يتم جذب الموظفين للشاغر، تأتي خطوة جديدة وهي الإختيار والتعيين .

٥. الإختيار والتعيين:

هي العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ، ثم مقابلتهم واختبارهم والإستفسار عنهم وفحصهم طبيا تمهيدا لإنتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة" المغربي،٢٠٠٧"

خطوات عملية الإختيار والتعيين:

أ ـ طلب التوظيف أو السيرة الذاتية: حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية إلى المنظمة.

مزايا إستخدام طلب التوظيف:

- سهولة إجراء المقارنة فيما بين المتقدمين لشغل الوظيفة إعتمادا على النموذج المقدم.
- حصول المنظمة على كافة المعلومات التي تريدها عن المتقدم لشغل الوظيفة.
- يمكن إستخدام طلب التوظيف كأساس لإجراء المقابلات الشخصية.
- يفضل بعض المتقدمين تعبئة نموذج الطلب بدلا من إجراء المقابلات .
- تسمح البيانات الموحدة التي تم جمعها من قبل طلبات التوظيف باختيار المناسب لملىء الشاغر.
- استخدام طلب التوظيف كجزء من الملف الشخصي للموظف.

- يسهم الإعتماد على طلب التوظيف بتحقيق الدقة والعدالة إلى حد كبير .
- تصبح المعلومات أكثر سهولة ويسرا لإدخالها للحاسب الآلي

"عبد الرحيم،٢٠١٠"

ب _ المقابلات

هي عبارة عن وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف من خلالها تجرى المحادثة وجها لوجه.

الأهداف التي تسعى المقابلة لتحقيقها والحصول عليها:

- الحصول على المعلومات: تسعى للحصول بشكل أساسي على كافة المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ، ومدى ملاءمة طالب الوظيفة لتحقيق الإنجاز الذي تتطلبه تلك الوظيفة.
- إمداد المتقدمين بالمعلومات: تهتم بإمداد المتقديمن بالمعلومات الكافية عن المنظمة وتاريخها ومنتجاتها.
- المراجعة الشخصية لطالبي الوظيفة: تركز الوظيفة على لقاء الأفراد المتقدمين وجها لوجه ، وبذلك يستطيع المدير والمشرفون على الوظفية تحديد شخصية المتقدم والتعرف على قيمه وإتجاهاته وثقافته ، ومدى توافق هذه الأمور مع المنظمة وسياستها والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة. :" المغربي،٢٠٠٧"

ج _ المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية:

يهدف إلى الحصول على المعلومات الخاصة بالمتقدمين من الجهات أو الأشخاص ذوي الصلة بالمتقدم ، والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف.

"المغربي،٢٠٠٧"

د ـ الفحص الطبي

يهدف الفحص الطبي للتأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، وتتم في المؤسسات الصحية التابعة للمنظمة.

ه ـ قرار التعيين والتهيئة المبدئية

الخطوة الأخيرة التي يتم من خلالها الإعتماد على موظف معين ، ويتم قبوله بشروط العمل وتبدأ عملية تهيئة الموظف للعمل والجو العام الذي سوف يكون به وتعريفه بالمنظمة وشروط العمل وكل ما يتعلق بموقعه الوظيفي.

٦. التدريب

إن التدريب شيء أساسي في المنظمات وذلك لأن العالم متطور ومتغير باستمرار ، فلابد من العمل على تزويد الموظفين باستمرار بأحدث المعلومات والتطورات التكنولوجيه وتدريبهم وتعليمهم عليها لتتمكن المنظمة من الإستمرار بعملها، ولا بد أيضا من تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة وآلية عملها من خلال تدريبهم فترة قبل تسليمهم العمل ، ويصبحون مسؤولين عن كافة أعمالهم وأخطائهم وإنجازاتهم في العمل. "المغربي،٢٠٠٧"

التدريب: هو عبارة عن العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين ، من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة." المغربي،٢٠٠٧"

أهمية تدريب العاملين:

- إكساب الأفراد المتدربين المهارات والمعلومات الفكرية والعلمية التي تنقصهم في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني.
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة ، تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها .
- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين ، سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- إثارة الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.

" محمود،و الخرشة،٢٠٠٧ "

المراحل الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي : إن عملية الإعداد لبرنامج تـدريبي لا تأتي بشكل عشوائي، يجب العمل على معرفة مستوى العمل المنجـز مـن المـوظفين وأماكن قصورهم وتحديد البرامج التدريبة بناءً على ذلك :

- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- اختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة.
- تهيئة التسهيلات التدريبية.
- استقطاب المدربين الأقوياء.

- استقطاب المشاركين.
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج.
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج.

" محمود،و الخرشة،٢٠٠٧ "

٧. **الحوافز**

هي عباره عن مجموعة الادوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى، مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة.

لابد من وجود عامل أو أكثر يعمل على تشجيع العاملين في المنظمة لإظهار كامل قوتهم وتحفيزهم ودفعهم للعمل واستغلال مهاراتهم وطاقاتهم الإبداعية وذلك يتوفر من خلال الحوافز التي يمكنهم الحصول عليها ولهذه الحوافز أهمية كبيرة لدى الفرد والمنظمة أيضا. "

المغربي،٢٠٠٧ "

أهمية الحوافز للأفراد:

- الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير :وذلك من خلال الإعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء وإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد للوقوف على نتائج أفعالهم وردود فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن ادائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الإستطلاع.
- الدعم المالي : ويمثل حافزا كبيرا لدى العاملين حتى يتمكنوا من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسئولية: يعد من أهم العوامل ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية والدور الفعال.

" المغربي،٢٠٠٧"

وتعود الحوافز بالفائدة على مستوى الجماعات حيث تعمل على إثارة حماس الجماعات وتشجع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، وأن الحوافز توفر لهم الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي، وتعمل الحوافز على تنمية روح المشاركة والتعاون لتحقيق المعايير المطلوبة، وتعمل أيضا على تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة حيث تعمل على نقل المهارات العالية إلى الأفراد ذوي المهارات الأقل، مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ولاننسى أيضا **أهمية الحوافز على مستوى المنظمة حيث تعمل الحوافز** على :

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:تساهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصاديةوالإجتماعية والتكنولوجية وذلك يحفز الأفراد على ابتكار الطرق الجديدة للتعامل مع هذه الضغوط.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:ومنها تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب ، التعيين...وتؤثر هذه الانشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

فوائد تطبيق نظام الحوافز:"حوافز العمل

- زيادة نواتج العمل على شكل كميات،جودة إنتاج، مبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل كالتخفيض في التكاليف و المواد الخام وفي الموارد البشرية.
- زيادة دخل العامل مما يؤدي إلى تشجيع المهارات لبذل المزيد من الجهد والإحساس بالعدالة.
- تلافي كثير من مشاكل العمل كالغياب والتأخير ودوران العمل وانخفاض المعنويات.
- جذب العاملين الجيدين وذوي المهارات العالية من سوق العمل.
- خلق و تنمية الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع

"الفارس، ٢٠٠٨_٢٠٠٩ "

٨. عملية تقييم أداء الأفراد:

تقييم الأداء: العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل، وتسعى إلى معرفة نقاط القسوة

والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة ، والحكم على الأداء لبيان مدى تقدم العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لإتخاذ القرارات المتعلقة بـالكثير مـن سياسـات الموارد البشرية في المنظمة. " المغربي،٢٠٠٧"

يرى werther&Davis أن تقييم الأداء هو العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها ،والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون والمديرون وأدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة. " المغربي، ٢٠٠٧"

تقييم العاملين يهتم ببعض الأبعاد والجوانب منها :

- تحديد معدلات ومعايير للأداء واضحة ومفهومة وموضوعية.
- رصد وتحليل مستويات أداء العاملين.
- قياس كفاءة أداء الفرد للتعرف على أوجه القوة والضعف.
- الإهتمام بالتعرف على مدى أداء الفرد لواجبات وظيفته.
- ملاحظة سلوك الفرد واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية على أدائه.
- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء.
- بيان موقف العاملين في الماضي كما يهدف لتنمية وتطوير الأداء المستقبلي.

" المغربي،٢٠٠٧"

فوائد تقييم الأفراد:

من الفوائد التي يتم الحصول عليها جراء عملية تقييم الأفراد توفير معلومات صادقة عن الأفراد وأدائهم ومن الإستخدمات التي نقوم بها لهذه التقييمات ما يلي :

- تقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل. "ربابعة،٢٠٠٣"

- تطوير أداء الأفراد عن طريقة معرفة نقاط القوة والضعف لديهم ." ربابعة ٢٠٠٣،"
- يمكن الإستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع الحالات "ربابعة،٢٠٠٣"
- تطوير وتنمية الأداء ،فالنتائج المترتبة على تقييم الأداء تستطيع إدراك التصرفات المناسبة والسلوك الواجب اتباعه لتحسين وتنمية الأداء .
- تنظيم المكافآت : فمن تقييم أداء العاملين يتضح عمل الأفراد وإنتاجيتهم ، ويصبح من السهل على المنظمة تزويد العاملين بالعلاوات والحوافز بناء على التقييم المقدم.
- اتخاذ قرارات النقل والترقية: إذ تجرى المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها ، سواء كانت تلك الوظائف على نفس المستوى أو على مستوى أعلى مرتبة ، وبناء على نتائج المقارنة يتم اتخاذ القرار .
- التدريب وتنمية الكفاءات: تتيح نتائج التقييم معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرار في التخطيط لبرامج تدريبية مناسبة لتزويد الموظفين بالخبرات والمؤهلات وتناسب أوقات العمل والأماكن.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: تعد بمثابة الخطوط المرشدة لقرارت تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين ، والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التدرج في الأنشطة والوظائف المختلفة.

- عمليات الإختيار والتعيين: تفيد نتائج تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة أسلوب الإختيار والتعيين، ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره بما يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
- تصحيح المعلومات : تعمل نتائج التقييم على إعادة تصحيح المعلومات وتحليلها وتزويد الإدارات والأقسام بها إذا كان هنالك خطأ في بعض المعلومات المتبعة في المنظمة من سوء في تخطيط الموارد البشرية، تعيين غير مناسب أو دورات تدريبية لا تكون المنظمة أو الموظفون بحاجة لها.
- تصحيح أخطاء تصميم الوظائف: يساعد تقييم الأداء على مساعدة الإدارة في تشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم، ومن ثم سوء الأداء.
- إتاحة الفرص العادلة للعاملين: يعد بمثابة القياس الحقيقي للأداء وعليه ، يمكن استخدام النتائج في اتخاذ قرارات بعيدة عن التحيز والتعصب.
- دراسة أثر العوامل الخارجية: يتأثر الأداء أحيانا ببعض العوامل الخارجية التي تقع خارج محيط العمل، مثل الأسرة، النواحي المالية أو الصحية، المتغيرات الشخصية أو الإجتماعية.

" المغربي،٢٠٠٧"

إن أنشطة إدارة الموارد البشرية هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة لتكون المُسير لعمل المؤسسة بأكملها، فهي المسؤولة عن الموظفين من قبل التعيين والاختيار الى الانتهاء من العمل، تضع الاسس المناسبة لأختيار الكفاءات والمؤهلات للمكان والزمان المناسبين، بذلك تعمل على إختيار الموظفين القادرين على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وإختيار الموظفين المؤهلين والذين لديهم خبرة في هذا المجال

لنتمكن من التطبيق السليم، وهذه الأنشطة التي سوف يتم الإعتماد عليها بوضع فقرات الإستبانة لإكمال هذه الدراسة والبحث في مدى دور هذه الأنشطة في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية.

٤,٧خاتمة الفصل الرابع

تم التعرض في هذا الفصل لإدارة الموارد البشرية كونه من أهم الاقسام التي لها دور بارز في أي مؤسسة ،بداية تم التعريف بإدارة الموارد البشرية بإختلاف آراء العلماء على ذلك، ثم تم التعرض لأهمية ادارة الموارد البشرية، وأبرز الوظائف التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية للنهوض بالمؤسسة، وتم التعرض للاهداف التي يسعى لتحقيقها ، وتم اختتام الفصل بالتعرض لأنشطة إدارة الموارد البشرية بنوع من التفصيل.

الفصل الخامس

مراجعة الدراسات السابقة

١,٥ دراسات أجنبية :

١_ هدفت دراسة Bowen,David,LawelerIII Edward,1992 إلى بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في إدارة مصادر الطاقة البشرية ، وتصميم مصادر الطاقة البشرية الملائمة لقواعد إدارة الجودة الشاملة ، وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية مداخل التحسين المستمر والتطوير المهني وإدارة الأداء الوظيفي للموظفين ،كما ركزت الدراسة على أهمية العنصر البشري في إستحداث منظمات متجهة نحو الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية عناصر الإختيار والتطوير والتدريب والتطوير المهني ،وتقويم الأداء ونظم التعويض والعوائد الوظيفية والعلاقات العمالية ،والإتصالات الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة.

٢_ دراسة جوزيف لاتونا وهيلين لافان١٩٩٣، والتي كانت حول تطبيق برامج إندماج الموظفين في الشركات الصغيرة عالية التقنية، وقد أكدت هذه الدراسة على أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركات كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة ، أثبتت نجاحها في اليابان وساعد على تحسين إتجاه وولاء الموظفين في مجال العمل وتفاعلهم مع بعضهم البعض وتعاونهم ،مما انعكس على تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من هؤلاء الموظفين.

٣_ هدفت دراسة Rreggire, Alessendaro,Merli Roberto ,1997 الى دراسة أهمية إدارة مصادر الطاقة البشرية كإحدى العوامل المهمة في إدارة الجودة الشاملة وتحقيقها، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التدريب وتمكين الموظفين وإستحداث بيئة مناسبة للجودة واعتبرتها متطلبات تنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح المنظمة يعتمد على إدارة الموارد البشرية.

٤_ هدفت دراسة Forza, Filippini,1998 إلى: إقتراح نموذج يختبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التوجه نحو الجودة، إرتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبائن، بالموردين، التحكم في العمليات، والموارد البشرية مع أبعاد الجودة : مطابقة الجودة وإرضاء الزبون، حيث تم بناء النموذج على أساس طرق نظرية ومعايير معروفة تستخدم في تقييم المساهمة النظرية ،ثم إختبار النموذج بشكل تجريبي على بينات تم جمعها من خلال عينة عشوائية من المنشآت الصناعية ،وبتطبيق صحيح وموثق الإجراءات ،حيث تم إختبار النموذج من خلال استعمال معادلة هيكلية خلال بناء هذا النموذج بالإعتماد على نماذج جوائز الجودة مثل :جائزة ديمنج، جائزة مالكوم بالدريج، جائزة الجودة الأوروبية، حيث تم أخذ هذه النماذج بعين الإعتبار لما لها من دور كبير في وصف إدارة الجودة الشاملة ،وبيان معانيها، وأبعادها ، ومتطلبات الجودة .

توصلت الدراسة إلى إقتراح بأن تصميم النظام من حيث التوجه العام نحو الجودة تنسيق مناسب بين التصميم والإنتاج، وبين التصميم والتسويق، بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء، وإجراءات مناسبة لعمليات التحكم بالجودة أهم بكثير من العامل البشري المتمثل في عاملين متعددي الوظائف وإقتراحات العاملين في تحقيق مطابقة الجودة وإرضاء الزبون، بعبارة أخرى تشير هذه النتيجة إلى أهمية التصميم الهيكلي لإدارة النظام داخل المنشأة.

5_ هدفت الدراسة التي أجراها Ehigei & Akpan ,2000 إلى الكشف عن بعض المتغيرات الإجتماعية والنفسية التي تعزز من تبني الموظفين لإدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة الوسطى البالغ عددهم ٤١٢ في المنظمات المطبقة والمنظمات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة في نيجيريا ،وقد شملت المتغيرات النفسية: نمط القيادة المدرك، نظام المكافآت التنظيمي، أما المتغيرات الإجتماعية فشملت : الجنس ، العمر ، عدد سنوات العمل ، والمستوى التعليمي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في منظمات إدارة الجودة الشاملة أكثر إدراكا لأنماط القيادة على أساس الأداء والمكافآت ،وأقل انبساطا في المنظمات التي لا تعتمد إدارة الجودة الشاملة.

٦_ الدراسة التي أجراها Horng& Huarg,2002 قد هدفت إلى الكشف عن مدى تبني إدارة الجودة الشاملة من قبل الأفراد العاملين في المشافي في تايوان والبالغ عددها ٧٦ كمتغير تابع، أما المتغير المستقل فقد تمثل بمجال التعاون الشبكي وطبيعة العلاقات الشبكية والهوية التنظيمية واستراتيجية التكيف وسلوك المواطنة التنظيمية ،وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشافي الكبيرة والمشافي غير الربحية في موقع أفضل للإستفادة من العلاقات الشبكية من المشافي الصغيرة والربحية ،بالاضافة الى أنها تعتمد أكثر على استراتيجياتها التوقعية في تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتتمكن من التعامل مع المجهول الذي يتخلل برنامج تأمين الصحة الوطني.

٧_ هدفت دراسة Shams-Ur Rahman, Bullock,2002 إلى إختبار العلاقة بين الجودة الشاملة وأداء المنظمات من خلال تصميم نموذجين لإختبار العلاقة بين الأداء وكل من العوامل البشرية والعوامل المادية :فالنموذج الأول وهو العلاقة بين SOFT TQM وبين الأداء يتحدد بستة عوامل لتوضيح SOFT TQM

والمقصود ب SOFT TQM: هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص الجهد البشري وتشمل : إلتزام الكادر البشري، المشاركة في الرؤيا، التركيز على العملاء ، استخدام فرق العمل ، تدريب العاملين، التعاون مع الموردين وتحسين العلاقة معهم.

أما عن النموذج الثاني فهو :العلاقة بين HARD TQM وبين الأداء، ويتحدد بأربعة عوامل

والمقصود ب : HARD TQM : هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص العوامل المادية في المنشأة مثل : استخدام الحاسوب، واستخدام نظام JUST IN TIME، استخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة في العمل، التحسين المستمر في العمل.

وتوصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل ال SOFT TQM وبين الأداء ، كما توصل إلى أنه تم إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر من عوامل HARD TQM وبين الأداء وهي : استخدام نظام JUST IN TIME، استخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر في العمل.

٨_أجرى Mosadegh Rad ,2005 دراسة هدفت إلى اختبار نجاح إدارة الجودة الشاملة ومعوقات نجاح تطبيقها في منظمات الخدمات الصحية في إيران (إقليم أصفهان)، وقد أظهرت النتائج أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات الصحية كان عاليا ، كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات إعاقة في تطبيق إدارة الجودة بنجاح ،هي الموارد البشرية والمشاكل الهيكلية والإستراتيجية .

٩_ هدفت دراسة أجراها Miller &Yasin,2005 إلى إلقاء الضوء على ممارسات تحسين الجودة بلغت ١١٠ من المشافي الربحية وغير الربحية في ولاية تينيسي الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشافي الربحية وغير الربحية كانتا أكثر تشابها من حيث الإختلافات التي تتعلق بالإستعمال الفعال لمبادرات تحسين الجودة ،بالرغم من الإختلافات في الخصائص التشغيلية والإستراتيجيات والمحددات التشغيلية .

٢,٥ دراسات عربية :

١_ في القطاع الصحي قام السيد الخولي وهناء البوريني ١٩٩٣ بدراسة شملت قطاع المشافي العام منها والخاص في القاهرة الكبرى ،وقد شملت العينة ٢٢٤ مشفى ،وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أوجه القصور في إدارة المشافي التي شملت الدراسة لإعطاء التوصيات الملائمة ومحاولة إيجاد نظام فعال، إدارة الجودة الشاملة تضمن القدرة على رفع مستوى الخدمة في هذا القطاع الهام في الدوله ،ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان: إنخفاض مستوى إدارة الجودة الشاملة في المشافي التي شملت العينة ،وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المشافي وضرورة حسن اختيار الممرضات ،وتكوين شركات متخصصة للقيام بالأنشطة الخدمية .توصلت هذه الدراسة إلى تحديد أوجه القصور في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإعطاء توصيات كاملة لإنشاء نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة يضمن القدرة على رفع مستوى الخدمة بهذا القطاع الهام في الدولة.

٢_ هدفت دراسة حنان عبد الرحمن الأحمدي ،٢٠٠٠ إلى تحديد أهم عوائق تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات الصحية وخاصة في الدول العربية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه العوائق هي: إختلاف بيئة وثقافة وطبيعة نشاط المنظمات، ووجود بعض الحواجز التنظيمية والإدارية في الهيئة الإدارية والسريرية وعدم إلتزام بعض القيادات بعناصر الجودة الشاملة، وعدم رضا مقدمي الرعاية الصحية – وخصوصا الأطباء – بالتركيز على المستهلك الخارجي وعدم مشاركة الأطباء في جهود التحسين المستمر ،ونقص في التدريب على مبادىء إدارة الجودة الشاملة وحصرا في الجوانب الإدارية والفنية .

٣_ قام بدر صالح العنزي،٢٠٠٩ ، بدراسة هدفت إلى التعرف على فهم ووعي المديرين في مختلف المستويات الإدارية في شركة الإتصالات السعودية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

،والتعرف على الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ،ومعرفة العلاقه بينها، قام بدراسة ميدانية تم توزيع ٨٥ إستبانة على مدراء من جميع المستويات الإدارية في شركة الإتصالات السعودية، وتوصل الباحث إلى أن هذه الشركة تقوم بدعم وتطبيق مبادىء إدارة الجوة الشاملة بدرجة متوسطة ،وأن إتجاهات المديرين في الشركة نحو تطبيق مجالات إدارة الموارد البشرية أيضا بدرجة متوسطة، وأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية درجة متوسطة، ووجد الباحث أيضا أنه لايوجد فروق تبعا لتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشامله، توصل الباحث إلى أن الشركة يجب عليها تفعيل الإهتمام من قبل الإدارة العليا ،وتوفير الدعم والتدريب في تحسين الجودة والتركيز على ملاحظات العملاء بحل مشاكلاتهم وضرورة تفعيل أسلوب الإدارة الحديثة التي تعتمد على التعاون والتكامل بين جميع أفراد المؤسسة وضرورة المراجعه والإهتمام بمبادىء إدارة الموارد البشرية وتفعيل هذه المبادىء.

3.5 دراسات أردنية

١_ قامت وسيلة نيرو نستاس ١٩٩٦ بدراسة لتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي قام بتطبيقه قسم التمريض في مشفى الجامعة الأردنية بعمان ،وقد أظهرت النتائج أنه قد تم تحقيق الأهداف العامه من برنامج إدارة الجودة الشاملة مثل: الإدرة ضمن مصادر بشرية محدده وتحسين نظام الإتصالات بين العاملين في المشفى، والعمل على حل المشاكل التنظيمية والعملية وإيجاد مقاييس تسهل تطوير العاملين في القسم ،هذا مع بقاء بعض الصعوبات التي يجب العمل على حلها والتي من أهمها الميزانية المحددة للمشفى ،وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام تطوير

الجودة يعتبر استراتيجية أدارية فعاله يتم من خلالها تقديم التغيير المطلوب في المشفى، وأنه لابد من وجود تعاون مشترك بين قسم التمريض وبقية الأقسام بالمشفى .

٢_ هدفت الدراسة التي أجراها المنصور ،١٩٩٧ إلى استكشاف مدى تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة الشاملة في كل من مشفى البشير كممثل للقطاع العام ،والمشفى الإسلامي كممثل للقطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن العنصر الوحيد الذي حصل فيه تطبيق جيد هو عنصر القيادة مثل: (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، وإندماج الموظفين)، في حين ظهرت بمستوى تطبيق منخفض في مشفى البشير، إلا أن تطبيق كل هذه العناصر كان جيدا في المشفى الإسلامي. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الخصائص الوظيفية والشخصية لموظفي مشفى البشير وعناصر إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير دائرة الجودة في وزارة الصحة والرعاية الصحية في الأردن ،والعمل على إجراء دراسات مستقبلية على المشافي ،للكشف عن فجوات نظام الجودة فيها، والعمل على تدريب القيادات الصحية على موضوع الجودة،والإهتمام بالحوافز وتدريب العاملين وتقديم الأداء ومشاركة العاملين وتحسين نظم الإتصال .

٣_ هدفت الدراسة التي أجراها التميمي ،٢٠٠٥ إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ،أهمها أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين.

٤_ هدفت الدراسة التي أجراها العيسو،٢٠٠٥ للتعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، والتي عملت على دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب (التدريب ، التحفيز، الإستقطاب، التعيين، تقييم الأداء، تخطيط الموارد البشرية) والعوامل الديوغرافيه والوظيفية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

وتلخصت مشكلة الباحث: بالتعرف على أثر التدريب وتحفيز الموظفين، وأثر إستقطاب وتعيين وتخطيط الموارد البشرية ،وتقييم أداء الموظفين على مدى تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقلة في الأردن .

ووضع الباحث مجموعة من الأهداف للتوصل إليها وهي: التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقلة، ووضع الباحث مجموعة من الفرضيات تلخصت بأنه لايوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين، إستقطاب وتعيين الموظفين، تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقلة في الأردن، ووصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد البحث تلخصت بما يلي :

١_ لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، أو المستوى الإداري، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة العملية.

٢_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تخطيط الموارد البشرية، تحفيز الموظفين، الإستقطاب والتعيين،تقييم الأداء) ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العاملة المستقلة في الأردن .

٣_ هنالك توجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارات العليا والوسطى في المؤسسات.

ونظرا لتشابه بعض جوانب رسالة العيسو وجوانب رسالة الباحثة تم إعتماد الإستبانة المقدمة من قبل الباحث في البحث على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة مع العمل على بعض التعديلات على فقرات الإستبانة للتتناسب ورسالة الباحثة، وذلك لأن الإستبانه مُحكمة وعلى أثر ذلك تم الحصول على نتائج ونشر الرسالة .

٥_ هدفت دراسة أجراها الحوري،٢٠٠٧ إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في المشافي الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ،التي تمثلت في رضا الزبون (المريض) وإلتزام ودعم الإدارة العليا والتحسين المستمر ،بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم ،كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادىء ،إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي،المستوى الوظيفي،الحجم) .ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير إستبانة وتوزيعها على عينة من المشافي الأردنية مكونة من ٦ مشافي ،وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في المشافي الأردنية الخاصة يدركون أهمية تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة ، وأن هنالك فروقات في إدراك العاملين في المشافي لأهمية تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافيه .

4.5 خلاصة الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة عدة مواضيع في إدارة الجودة الشاملة في عدة مؤسسات حكومية وخاصة سواء كانت في الأردن أو في أي دولة أخرى ، ومن منظور إدارة الموارد البشرية، حيث أهتمت الدراسات السابقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة،الكشف عن مدى تبني إدارة الجودة الشاملة من قبل الأفراد العاملين لإدارة الجودة الشاملة في المشافي، تأثير المتغيرات الديموغرافية والإجتماعية على تطبيق مبادىء إدارة الجودة،العلاقة بين الجودة الشاملة وأداء المنظمات، كما اهتمت الدراسة بدراسة أثر فهم ووعي المستويات الإدارية العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،مدى إدراك العاملين في المشافي الخاصة لأهمية تطبيق مبادىء الجودة، وأوضحت الدراسات السابقة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقلة في الأردن، كم أهتمت الدراسات السابقة ببعض المعوقات التي تعيق تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات.

خلُصت نتائج الدراسات السابقة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يساعد على تحسين اتجاه وولاء العاملين وتعاونهم مع بعضهم البعض ،وأن إدارة الموارد البشرية تعمل على إعاقة تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الصحية، إن الموظفين العاملين في المؤسسات التي تطبق مبادىء إدارة الجودة الشاملة يحسن من ولائهم وإنتمائهم للعمل لوجود المكافات والحوافز، إن المؤسسات العاملة على تطبيق مبادىء الجودة الشاملة تعمل على إرضاء العملاء بشكل أفضل من غيرهم، دور إدارة الموارد البشرية في إختيار وتعيين وتدريب العاملين له دور فعّال في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، كما

بينت نتائج الدراسات السابقة أن هنالك فرق في إدراك العاملين لمبادىء إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهنالك الأثر الفعّال لأنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

ومن الملاحظ أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبعضها إعتمد المنهج المقارن.

٥,٥ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لقد أوضحت الدراسات السابقه مدى تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في عدد من المشافي وعدد من المنظمات وبيان الفروقات بين النتائج مع اختلاف الأهداف التي قامت من أجلها الدراسات وبينت أيضا مقدار الإفادة التي تجنيها المنظمة من تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة.

قامت الباحثة بهذه الدراسة؛ للوقوف على أثر نشاط إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية، وتم إجراء الدراسة على عدد من المشافي الخاصة الأردنية حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول قطاع خاص أو عام بأكملة بل كانت تتناول عدد محدود منها، وما يميز هذه الدراسة أيضا أنها تناولت جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية والدور الذي تقوم به لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، وأن هنالك فترة زمنيه لم تقدم دراسات عن أنشطة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في قطاع المشافي.

تم في الفصول السابقة، إبراز نقاط مهمة ذات ارتباط مباشر بإدارة الجودة وووظائف إدارة الموارد البشرية ،بعد استعراض أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول من هذه

الدراسة،كذلك القاء الضوء على أهم مكونات الآيزو المرتبطة بالجودة علاوة على مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة؛ للعمل على بناء إستبانة الدراسة بشيء من الوضوح والوصول إلى الهدف الذي تقوم عليه الدراسة بنجاح ،وهو التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معيار الجودة الشاملة في المشافي الأردنية الخاصة.

الفصل السادس

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح منهجية الدراسة، من حيث تصميم الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينتها، تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها، والإختبارات الخاصة بأداة الدراسة والمتعلقة بصدق وثبات الأداة، بالاضافة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات، وينتهي بعرض لأهم المحددات التي واجهتنا خلال عملية الدراسة.

1.6: تصميم الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من أجل التوصل لأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، ومن خلال إعداد وتطوير الإستبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد ساعدت الدراسات السابقة الأجنبية أو العربية منها في توجيه الباحثة نحو إكمال هذه الدراسة.

٢,٦ :مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والعاملين على إدراة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من العام الجامعي ٢٠١٢\٢٠١٤

3.6عينة الدراسة

تم أخذ جميع المشافي الخاصة في العاصمة الأردنية عمان وبعد توزيع الإستبانات رفض عدد من المشافي تطبيق الإستبانة لديهم بلغ عددهم ١٢ مشفى وتم تطبيق الإستبانه في ٢١ مشفى، وبعدها تم تطبيق الاستبانة على جميع العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة

الشاملة والعاملين في المشفى ممن لهم علاقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (١٠١) وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٨٦ إستبانة أي بنسبة ٨٥ % ، وارفقت عملية توزيع الاستبانة بكتاب تغطية من الجامعة لتسهيل جمع المعلومات.

جدول رقم (٤)

نسبة توزيع واسترجاع الاستبانات الصالحة للتحليل على المشافي

المشفى	عدد الاستبانات الموزعه	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترجاع
الاردن	٧	٦	%٨٦
عمان الجراحي	٦	٦	%١٠٠
الاقصى	٥	٣	%٦٠
الاستقلال	١١	٦	%٥٦
الاسراء	٩	٩	%١٠٠
الاسلامي	٧	٥	%٧١
فيلادلفيا	٦	٦	%١٠٠
الاستشاري	٥	٣	%٦٠
هبه	٥	٥	%١٠٠
لوزميلا	٢	١	%٥٠
فرح	٦	٢	%٣٣
الاهلي	٦	٦	%١٠٠
الهلال الاحمر	٢	١	%٥٠
المواساه	١	١	%١٠٠
الاسلامي التخصصي	٢	١	%٥٠
ابن الهيثم	٨	٦	%٧٥
العيون التخصصي	٢	٢	%١٠٠
الجزيرة	١	١	%١٠٠
دار السلام	٣	١	%٣٣

الحمايدة	٤	٢	%٥٠
الخالدي	٣	٣	%١٠٠
المجموع	١٠١	٨٦	%٨٥

4.6: طرق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في طرق جمع البيانات على المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

المصادر الأولية:

اعتمدت على البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الإستبانة التي طورت لهذه الدراسة .

المصادر الثانوية :

وذلك بالرجوع الى الكتب العلمية والمقالات الأكاديمية والأدبيات والدرسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة لجمع المعلومات وبناء الإطار النظري وتوضيح المفاهيم الأساسية التي تخص الدراسة.

٥,٦ : مراحل تطوير الإستبانة

تم إعداد الإستبانة الحالية بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بالدراسة وتم الإعتماد على دراسة (العيسو ،٢٠٠٥) في وضع بنود الإستبانة وذلك لتشابه بعض جوانب دراسة العيسو ودراسة الباحثة ومن حيث أن الإستبانة محكمة من قبل أساتذة ومطبقة في الواقع الاردني ، وذلك لإختصار الوقت، واحتوت الدراسة على جزأين رئيسيين الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية للموظفين ، والجزء الثاني يتعلق بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المشافي ، وبعد أن تم تطوير الإستبانة قامت الباحثة بعرضها على المشرف

لمراجعتها ومناقشتها، وبعد ذلك عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، بلغ عددهم اربعة للتحكيم.

٦,٦ صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بعرض المقياس على أربعة من أعضاء هيئة التدريس وطلب منهم تحديد مدى شمولية المقياس لمبادىء إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية والصحة العلمية للفقرات ودرجة ارتباط كل مبدأ بالمجال الذي أدرج تحته ، وإضافة فقرات جديدة أو حذف فقرات والتعديل اللغوي، وتم الأخذ ببعض الملاحظات التي قدمها الأساتذة من حذف وتعديل وتصحيح، لتصبح أكثر وضوحا لقياس المتغيرات المطلوبة.

7.6ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة بأن الاستبانة تقيس الجوانب المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Chronbach Alpha ، حيث أن أسلوب كرونباخ آلفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل آلفا يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة كرونباخ آلفا على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة آلفا لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha>=٠,٦٠) معقولا في البحوث المتعلقة في الادارة والعلوم الانسانية ، كما ورد في العديد من المراجع ذات العلاقة.(Sekaran, 2003).

جدول(٥)

قيم اختبار كرونباخ آلفا لمستويات الدراسة

قيمة آلفا	مستويات الدراسة
٠,٨٥	تخطيط الموارد البشرية وارتباطه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى.
٠,٨٤	استقطاب وتعيين الموظفين وارتباطه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى.
٠,٨٦	تحفيز الموظفين وارتباطه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى.
٠,٨٩	تدريب الموظفين وارتباطه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى.
٠,٨٦	تقييم الأداء وارتباطه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى.
٠,٩٠	مدى تطبيق الجودة الشاملة في المشفى.

تدل معدلات الثبات هذه على تمتع الأداة بمعدلات ثبات عالية مما يدل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة ،حيث يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات للإستبانة على ما حققه مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المشفى وهو (٠,٩٠)، وفيما يلاحظ أن أدنى معامل ثبات هو (٠,٨٤) حققه مستوى استقطاب وتعيين الموظفين وارتباطه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

٩,٦التحليل المستخدم

شمل مقياس التحليل المستخدم في الإستبانة ما يلي :

المقياس الإسمي: وذلك لقياس الجزء الأول من الإستبانة المتعلقة بالعوامل الديموغرافية والوظيفية.

مقياس ليكرت الخماسي : وذلك لقياس اختبار الفرضيات الوصفية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت لكونه اكثر المقاييس استخدام لقياس الآراء وسهولة فهمه ، وقد تم تحديد معيار القياس وفقا لثلاثة مستويات وذلك لاثبات او دحض الفرضية (مستوى منخفض ، مستوى متوسط ، مستوى عالٍ)،تم اعتماد المتوسط الحسابي اقل من ٢,٣ يعتبر المستوى منخفضا، واذا كان المتوسط الحسابي من (٢,٣_٣,٦) يعتبر مستوى متوسط، واذا كان المتوسط الحسابي (٣,٦) فأكثر يعتبر مستوى عالٍ ،وبذلك اذا كان المتوسط الحسابي (٢,٣_ ٣,٦) اعتبر التاثير متوسط وتثبت الفرضية؛ اي ان بعد وظيفة ادارة الموارد البشرية المعني له تأثير ايجابي متوسط على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة، واذا كان (٣,٦) فأكثر اعتبر ان له تاثير عالٍ على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة .

الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات :

لقد تم إستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، حيث تم إستخدام أكثر من أداة إحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

اختبار كرونباخ الفا :

لقد تم الإعتماد على هذه الأداة للتحقق من الإتساق الداخلي والإنسجام لفقرات الإستبانة وللتأكد من ثباتها ، قامت الباحثة بحساب معامل كرونباخ الفا الناتج عن تحليل عناصر الإستبانة ، حيث أنه كلما كانت قيم كرونباخ الفا عالية كلما كانت درجة الإتساق الداخلي عالية ومقبولة كمؤشر ثبات على أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية الوصفية:

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة من خصائص وملامح طبيعة وتركيبة مجتمع الدراسة، وتضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

اختبار Mann Whitney Test

وهو عبارة عن اختبار غير معلمي تم استخدامه لاختبار الفروق او التباين في اراء المبحوثين بين مجموعتين مستقلتين، وذلك لمعرفة الفروق تبعا للاختلاف في النوع(الجنس)

اختبار Kruskal-Wallis test

هو اختبار غير معلمي تم استخدامه من أجل اختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وذلك لمعرفة الفروق تبعا للاختلاف في المتغيرات الديموغرافية.

تم استخدام الاختبارات غير المعلمية(Non- Parametric Test) في هذه الدراسة لكونها الانسب، وهذا يعودأولا لكون حجم العينة صغيرا الى حد ما ، ولمرونة الاختبارات غير المعلمية في تحليل وهيكلة البيانات، ولان هذا النوع من الاختبارات يفيد أكثر في حالة وجود قيم حدودية بحيث لاتؤثر القيم المتطرفة على النتائج، ولانه يستوعب عينة غير عشوائية، بالاضافة الى عدم خضوع البيانات الديموغرافية والتنظيمية للتوزيع الطبيعي.

٩,٦ :محددات الدراسة

١_ بذل الجهد في إقناع أفراد العينة بالاجابة عن الاسئلة.

٢_ رفض ١٢ مشفى من أصل ٣٣ مشفى من المشافي الاردنية الخاصة المشاركة في الدراسة.

٣_ عدم جدية الموظفين بالتعامل مع الإستبانة كغرض من أغراض البحث العلمي.

٤_ صعوبة الإجراءات وتعقيدها من قبل إدارات المشافي في الحصول على العديد من الموافقات داخل المشفى الواحد.

٥_ التوزيع الجغرافي للمشافي في العاصمة عمان وبعدها عن بعضها البعض مما عمل على زيادة الوقت والجهد والتكلفة لإكمال الدراسة.

٦_ اقتصار هذه الدراسة بشكل أساسي – على الرغم من وجود بعض الموظفين في المشافي الخاصة الاردنية ممن لهم علاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعتها وبعض من مهام ادارة الموارد البشرية– على أفراد إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وعددهم المحدود في بعض المشافي حيث لا يتجاوز الفرد أو الفردين.

١٠,٦ خاتمة الفصل السادس

استعرض الفصل السادس منهجية الدراسة التي تمثل حلقة الربط بين الاطار النظري والدراسات السابقة وبين الجوانب التطبيقية، حيث تم عرض اساليب التحليل المستخدمة ومقاييسها، وبناء على ذلك سيتم عرض التحليل في الفصل اللاحق ومناقشته من أجل اختبار فرضيات الدراسة، والاجابة عن اسئلتها وعن الاسئلة البحثية المطروحة سابقا.

الفصل السابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

١,٧ تحليل عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (٨٦) من الذكور والإناث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، جدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

) التكرارات والنسبة المئوية لمتغير الجنس6جدول(

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	37	43.0
أنثى	49	57.0
المجموع	86	100.0

يظهر من جدول(6) تفوق عدد الاناث على عدد الذكور في المشافي الخاصة الاردنية بنسبة ٥٧% وبعدد ٤٩ انثى ، ونسبة ٤٣% للذكور بعدد ٣٧ في المشافي الخاصة الاردنية .

) التكرارات والنسبة المئوية لمتغير العمر7جدول(

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
سنة25أقل من	14	16.3
سنة35-25	42	48.8
سنة 45-36	13	15.1
سنة فأكثر 45	17	19.8
المجموع	٨٦	١٠٠

يظهر من جدول(7) أن التكرارات والنسبة المئوية لمتغير العمر(أقل من 25 سنة) بلغت(14) بنسبة(16.3%)، و(25-٣٥ سنة) بلغت(42) بنسبة(48.8%)، و(36-45 سنة) بلغت (13) بنسبة(15.1%)، و(45 سنة فأكثر) بلغت (17) بنسبة(19.8%) من عينة الدراسة، مما يخلص

القول أن معظم العاملين في المشافي الخاصة الاردنية في ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة من فئة الشباب (٢٥_٣٥) سنة بنسبة ٤٨,٨%.

جدول(٨) التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	3	3.5
دبلوم فأقل	32	37.2
بكالوريوس	41	47.7
ماجستير فأعلى	10	11.6
المجموع	86	100.0

يظهر من جدول(٨) أن التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامه فأقل) بلغت (٣) بنسبة (٣,٥%) وهي أقل نسبة تم التوصل، (دبلوم فأقل) بلغت(٣٢) بنسبة(٣٧,٢%)، و(بكالوريوس) بلغت(٤١) بنسبة(٤٧,٧%)، و(ماجستير فأعلى) بلغت (١٠) بنسبة (١١,٦%) من عينة الدراسة وهي نسبة قليلة نوعا ما ، مما يدل على أن معظم العاملين في الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة ٤٧,٧%

جدول(9) التكرارات والنسبة المئوية للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة عليا	10	11.6
إدارة وسطى	52	60.5
إدارة تنفيذية	24	27.9
المجموع	86	100.0

يظهر من جدول(٩) أن التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي (إدارة عليا) بلغت(١٠) بنسبة(١١,٦%)، و(إدارة وسطى) (٥٢) بنسبة(٦٠,٥%)، و(إدارة تنفيذية) (٢٤) بنسبة(27.9) من عينة الدراسة، وذلك يشير الى أن الادارة الوسطى التي تقع بين الادارتين العليا والتنفيذية تشكل النسبة الاكبر بنسبة ٦٠,٥% ويدل ذلك على أهمية الادارة الوسطى وفاعليتها في المشفى، الذي تقع عليه مسؤولية وضع الخطط الفرعية للنهوض بالمشفى والعمل على تحديد سلطة العاملين به.

جدول(١٠) التكرارات والنسبة المئوية للخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	28	32.6
٥ – أقل من ١٠ سنوات	31	36.0
١٠ – أقل من ١٥ سنة	10	11.6
١٥ سنة فأكثر	17	19.8
المجموع	86	100.0

يظهر من جدول(10) أن التكرارات والنسبة المئوية لمتغير الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات) بلغت(٢٨) بنسبة(٣٢,٦%)، و(٥-أقل من ١٠ سنوات) (٣١) بنسبة(٣٦%)، و(١٠-أقل من ١٥ سنوات) (١٠) بنسبة(١١,٦%)، و(١٥ سنة فأكثر) (١٧) بنسبة(١٩,٨%) من عينة الدراسة،كانت أكثر نسبة تدل على أن مستوى الخبرات جيدة في المشافي الخاصة الاردنية وأن الموظفين الموجودين في المشفى حديثو التخرج بحيث بلغت اعلى مستويات للخبرة بنسبة ٣٦% للذين لاتزيد خبرتهم عن عشر سنوات.

جدول(١١) التكرارات والنسبة المئوية لنوع الإدارة

نوع الإدارة	التكرارات	النسبة المئوية
موارد بشرية	62	72.1
تمريض*	5	5.8
مالية*	2	2.3
معلوماتية وحاسوب*	1	1.2
ادارة الجودة الشاملة	16	18.6
المجموع	86	100.0

*تمت الإشارة في بداية البحث أن الإستبانة تقتصر على موظفين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لكن أثناء البحث وجد أن هنالك أفراد من أقسام أخرى معنين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعتها في المشفى.

يظهر من جدول(11) أن التكرارات والنسبة المئوية لمتغير نوع الإدارة (موارد بشرية بلغت(٦٢) بنسبة(٧٢,١%)، و(تمريض) بلغت (٥) بنسبة(٥,٨%)، و(مالية) بلغت (٢) بنسبة(٢,٣%)، و(معلوماتية وحاسوب) بلغت (١) بنسبة(١,٢%)، و(ادارة الجودة الشاملة) بلغت (١٦) بنسبة(١٨,٦%) من عينة الدراسة، بلغت أكبر نسبة للتكرارت المبحوثين للموارد البشرية بنسبة ٧٢,١% وذلك لاهمية هذا القسم ودوره في البحث المقدم.(: تم الذكر في بداية البحث ان الاستبانة سوف توزع فقط على موظفي ادارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية لكن وجد أثناء البحث أن هنالك أقسام اخرى لها علاقة بوظائف ادارة الموارد البشرية والجودة ذكرت في (جدول ١١) وهم موظفين من مختلف الاقسام مسؤولين عن تطبيق الجودة ومتابعتها في المشفى ولهم دور في ادارة الموارد البشرية في التحضير وحضور المقابلات ولهم الصلاحيات في بعض وظائف ادارة الموارد البشرية كتحديد الوصف الوظيفي.)

جدول(١٢) التكرارات والنسبة المئوية لمتغير حصول المشفى على شهادة مطابقة الجودة(الأيزو)

شهادة مطابقة الجودة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	60.5
لا	34	39.5
المجموع	86	100.0

يظهر من جدول(١٢) أن التكرارات والنسبة المئوية لمتغير حصول المشفى على شهادة الايزو (نعم) بلغت(٥٢) بنسبة(٦٠,٥%)، و(لا) (٣٤) بنسبة(٣٩,٥%) من عينة الدراسة، ومن ذلك نستنتج ان نسبة كبيرة ٦٠,٥ % حاصلة على شهادة الايزو ومهتمه بها.

جدول(13) التكرارات والنسبة المئوية لمتغير تخطيط المشفى للحصول على شهادة ايزو

تخطيط الحصول على الشهادة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	٣٠	٨٨,٢
لا	٤	١١,٨
المجموع	٣٤	١٠٠

يظهر من جدول(13) أن التكرارات والنسبة المئوية لمتغير تخطيط المشفى للحصول على الشهادة (نعم) بلغت(٣٠) بنسبة(٨٨,٢%)، و(لا) (٤) بنسبة(١١,٨%) من عينة الدراسة، أي أن المشافي غير الحاصلة على شهادة الايزو تخطط للحصول عليها بنسبة ٨٨,٢%، وهي نسبة كبيرة مقارنة مع المشافي غير الحاصلة على شهادة الايزو ولا تخطط للحصول عليها.

٢,٧تحليل فرضيات الدراسة

الفرضيات الوصفية:

للإجابة على الفرضيات الوصفية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة.

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ايجابي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية.

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	دعم الادارة العليا للتخطيط للموارد البشرية له دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشفى.	4.4186	.78912	١	مرتفعة
٢	تضع ادارة الموارد البشرية الخطط المنظمه للمشفى بما يتفق وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.	4.1279	.89175	٣	مرتفعة
٣	تعكس مشاركة الموظفين في وضع الخطط دورا ايجابيا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشفى.	4.1395	.88335	٢	مرتفعة
٤	تقوم الادارة العليا في المشفى	3.9535	.91917	٤	مرتفعة

	بوضع سياسات ادارة الموارد البشرية بما يتفق وادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها.				
	المستوى ككل	4.1599	.68911	المحسوبة ١٥,٦٠٩**	T

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يشير الجدول السابق إلى مستوى العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٥، ٤,٤١) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمستوى البالغ (٤,١٥) كما ان قيمة المتوسط العام ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وبما يدل على وجود دلالة إحصائية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة. إذ جاءت الفقرة التي تنص على" دعم الادارة العليا للتخطيط للموارد البشرية له دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشفى." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٤١ وانحراف معياري ٠,٧٨ بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، مما يشر الى أهمية وفاعيلة دور الادارة العليا في تنظيم عمل ادارة الموارد البشرية وتقديم الدعم اللازم للنهوض بها والعمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب، تليها الفقرة التي تنص على " تعكس مشاركة الموظفين في وضع الخطط دورا ايجابيا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشفى." بمتوسط حسابي(٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٨٨) بدرجة تقيم عاليه، وتعتبر هذه النقطة ذات اهمية بالغة بالنسبه للموظفين وتعكس دورهم في العمل وتنفانيهم بانجاز العمل المطلوب بالمستوى المطلوب، فيما حصلت الفقرة التي تنص على" تقوم الإدارة العليا في المشفى بوضع سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتفق وإدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها." على الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ

(٣,٩٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذا يدل علي وجود تأثير ايجابي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة.

نستنتج من التحليل السابق إثبات الفرضية الوصفية الاولى وانه يوجد تأثير ايجابي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الموارد البشرية، ، فلا بد من الادارة العليا ان تضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات التي يقوم عليها الموظفون وتوجية ادارة الموارد البشرية بذلك لتتفق مع ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في المشافي الخاصة الاردنية مع مراعاة اشراك الموظفين في وضع الخطط والسياسات ، وجاءت هذه الدراسة لتتفق ودراسة العيسوي ،٢٠٠٥، بدر صالح العنيزي ،٢٠٠٩ ، وتتعاكس مع نتائج دراسة Mosadegh rad ,2005حيث خلصت نتيجة Mosadegh Rad الى أن ادارة الموارد البشرية تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك لإن إدارتها لديها ثقافة تنظيمية ضعيفة مما ينعكس سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الموظفين، بينما خلصت نتيجة الباحثة أن لإدارة الموارد البشرية لها الدور الإيجابي في تحقيق ادارة الجودة الشاملة، وجاءت هذه النتيجة ايضا للاجابة عن السؤال البحثي السادس وأنه يوجد تأثير ايجابي لتخطيط الموارد البشرية على تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ايجابي لوظيفة الاستقطاب والتوظيف على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقة بين استقطاب وتعيين الموظفين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الأردنية.

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	تقوم ادارة الموارد البشرية بوصف وتصنيف الوظائف في المشفى بما يتطابق وادارة الجودة الشاملة.	3.9651	.96342	٣	مرتفعة
٢	تقوم ادارة الموارد البشرية بمراعاة مبادئ ادارة الجودة الشاملة في استقطاب الموظفين الجدد واختيارهم وتعينهم.	3.8488	.91417	٥	مرتفعة
٣	تقوم ادارة الموارد البشرية بشرح مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المشفى عند تعيين الموظفين الجدد.	3.8605	.98414	٤	مرتفعة
٤	تقوم ادارة الموارد البشرية بعقد دورات للموظفين الجدد للتأكد من ادراكهم لمبادئ ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها داخل المشفى.	3.6512	1.19575	٦	متوسطة
٥	استقطاب موظفين وتعيينهم على اسس الخبرة والكفاءة من الخارج له دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	4.1744	.88373	١	مرتفعة

٦	وضع سياسات توظيف واختيار مرتبطة بالغايات والأهداف المؤسسية لها علاقة في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة	3.9767	.93276	٢	مرتفعة
	المستوى ككل	3.9128	.76600	المحسوبة =١١,٠١٥*T	

يشير الجدول السابق إلى مستوى العلاقة بين استقطاب وتعيين الموظفين وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٥، ٤,١٧) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمستوى البالغ (٣,٩١) كما ان قيمة المتوسط العام ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وبما يدل على وجود دلالة إحصائية ايجابي لوظيفة الاستقطاب والتوظيف على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة. إذ جاءت الفقرة التي تنص على" استقطاب موظفين وتعيينهم على أسس الخبرة والكفاءة من الخارج له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,١٧ وانحراف معياري ٠,٨٨ بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويدل ذلك على أهمية الاستقطاب والتعيين بناءا على الخبرة والكفاءة وتطبيق هذه النقطة في المشافي الخاصة الاردنية واخذها بعين الاعتبار، و تليها الفقرة التي تنص على " وضع سياسات توظيف واختيار مرتبطة بالغايات والأهداف المؤسسية لها علاقة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي(٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٣) بدرجة تقييم عاليه. فيما حصلت الفقرة التي تنص على" تقوم إدارة الموارد البشرية بعقد دورات للموظفين الجدد للتأكد من إدراكهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها داخل المشفى." على السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وانحراف معياري بلغ (١,١٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام،ويدل ذلك على وجود درجة متوسطة من اهتمام المسؤولين في المشافي الخاصة الاردنية بالدورات التعريفية اللازمة للموظفين الجدد

وانخفاض ادراكهم بأهمية هذه الدورات، ولكن النتيجة العامة لاختبار هذه الفرضية تدل على وجود تأثير ايجابي على استقطاب وتعيين الموظفين علي اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة.

نستنتج من نتائج التحليل إثبات الفرضية الثانية وأنه يوجد تأثير ايجابي لوظيفة الاستقطاب والتوظيف و التعيين على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة ،فلا بد من الاهتمام بالموظف قبل التعيين والتأكد من وجود فكرة عن ادارة الجودة الشاملة وكيفية التطبيق العملي قبل التعيين وعند الاستقطاب ويتم ذلك من خلال المقابلة أو من خلال الامتحان المقدم ، وأتت هذه النتائج لتتفق ودراسة العيسو ،٢٠٠٥،ودراسة ، Bowen,David,LawelerIII Edward,١٩٩٢ ، حيث ركزت الدراسة واشادت بأهمية العنصر البشري في استحداث منظمات متجهة نحو الجودة، وجاءت هذه النتيجة للاجابة عن السؤال البحثي الخامس وانه يوجد تأثير ايجابي لقسم ادارة الموارد البشرية في العمل على استقطاب وتعيين الموظفين ضمن مبادىء ادارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ايجابي لوظيفة تدريب العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير تدريب الموظفين على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة.

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	القيام بعمل ورشات عمل تدريبية للموظف لها دورا	4.0349	.99938	2	مرتفعة

	ايجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
٢	قيام إدارة الموارد البشرية بدراسة دورية لإمكانات الأفراد وما ينقصهم من خبرات وإمكانات وتزودهم بها.	3.6744	1.05654	5	مرتفعة
٣	العمل على الاتصال بالبيئة الخارجية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من الدورات يساهم ذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.6860	1.05453	4	مرتفعة
٤	لإدارة الموارد البشرية دور فعال في معرفة جاهزية الموظفين للتعامل مع الجمهور بما يتطابق مع ادارة الجودة الشاملة، ووضع البرامج التدريبية لذلك.	3.5698	1.09050	6	متوسطة
٥	من الضروري وضع برامج تدريبية للمديرين في المستويات الادارية المختلفة لضمان تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	4.0465	.93188	1	مرتفعة
٦	يعتمد وضع البرامج التدريبية على نتائج مخرجات المنظمة	3.7558	.95715	3	مرتفعة
٧	يخصص المشفى الوقت والميزانية الكافية للتدريب والتطوير.	3.5233	1.07075	7	متوسطة
٨	يقوم مشفاكم بعقد البرامج	3.4651	1.30787	8	متوسطة

	التدريبية التي يقترحها الموظفون.				
	المستوى ككل	3.7195	.81189	المحسوبة= ١١,٠٠٧**T	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يشير الجدول السابق إلى مستوى العلاقة بين تدريب الموظفين ومدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشافي الأردنية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤٦، ٤,٠٤) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمستوى البالغ (٣,٧١) كما ان قيمة المتوسط العام ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وبما يدل على وجود دلالة إحصائية لوظيفة تدريب العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة. إذ جاءت الفقرة التي تنص على" من الضروري وضع برامج تدريبية للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة لضمان تطبيق ادارة الجودة الشاملة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٠٤ وانحراف معياري ٠,٩٣ بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، مما يشير الى أهمية الدورات التدريبية في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تليها الفقرة التي تنص على " القيام بعمل ورشات عمل تدريبية للموظف لها دور ايجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة." بمتوسط حسابي(٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٩٩) بدرجة تقيم عاليه. فيما حصلت الفقرة التي تنص على" يقوم مشفاكم بعقد البرامج التدريبية التي يقترحها الموظفون. " على الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) وانحراف معياري بلغ (١,٣٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذه من معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة فلابد من سماع الموظفين وتلبية حاجاتهم في الدرجة الاولى والنظر بهذه الدورات التدريبة المطلوبة وتقييم أثرها على المشفى ومدى الاستفادة منها . وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي لتدريب الموظفين على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة.

نستنتج من التحليل السابق انه يوجد علاقة بين تدريب الموظفين ومدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة وهذه النتيجة تتوافق والفرضية الثالثة حيث أنه يوجد تأثير ايجابي لوظيفة تدريب العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة، وبذلك من الضروري لعملية التدريب وتثقيف الموظفين بادارة الجودة الشاملة ليتسنى لهم تطبيقها كل حسب عملة، وهذه الفرضية تتفق مع دراسة Shams-Ur Rahamn , Bullock,2002، ودراسة بدر صالح العنزي،٢٠٠٩ ، ودراسة العيسوي ، ٢٠٠٥ ، وتتفق ايضا ودراسة Reggire, Alessendaro,merli Roberto ,1997 ، وتتفق ايضا ودراسة دراسة Bowen,David,LawelerIII Edward,1992، وتوافقت هذه النتيجة و دراسة حنان عبد الرحمن الاحمدي ،٢٠٠٠، وجاءت هذه النتيجة للاجابة عن السؤال البحثي الثالث وانه للدورات التدريبة للعاملين في المشافي الخاصة الاردنية الاثر الايجابي في ادراكهم لتطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ايجابي على تحفيز العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتأثير تحفيز الموظفين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	يؤدي وضع نظام الأجور والحوافز المتبع في المشفى الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3.9651	1.02266	٤	مرتفعة

٢	تقويم ادارة الموارد البشرية بتعديل نظام الاجور والحوافز والمكافآت من فترة لاخرى ويؤثر ذلك ايجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.8023	1.22541	٥	مرتفعة
٣	يؤثر توازن نظام المكافآت من خلال الدراسات الدورية ايجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.8023	1.02693	٦	مرتفعة
٤	للحوافز المعنوية(كتاب شكر، الإطراء الشفوي،..) دور في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	4.0233	.96986	٢	مرتفعة
٥	تؤثر ترقية الموظف بناءا على أسس عادلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.9767	1.01723	٣	مرتفعة
٦	لمعرفة الموظف بالأسس التي سيتم مكافاته عليها دور الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	4.1047	.94594	١	مرتفعة
	المستوى ككل	3.9457	.79682	T** المحسوبة=٨,٢١٨	

** ذلت دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يشير الجدول السابق إلى مستوى تأثير تحفيز الموظفين وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٠، ٤,١٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمستوى البالغ (٣,٩٤) كما ان قيمة المتوسط العام ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وبما يدل على وجود دلالة إحصائية على تحفيز العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة. . إذ جاءت الفقرة التي تنص على" لمعرفة الموظف بالأسس التي سيتم مكافاته عليها دور في

تطبيق ادارة الجودة الشاملة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسـابي ٤,١٠ وانحـراف معيـاري ٠,٩٤ بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، مما يدل علـى أهميـة تحفيز الموظفين على تطبيق العمل بالاسس والمستوى المطلوب، تليها الفقرة التي تنص علـى " للحوافز المعنوية(كتاب شكر، الإطراء الشفوي،..) دور في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة." بمتوسط حسابي(٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٦) بدرجة تقييم عاليه. فيما حصلت الفقرة التي تنص على" يؤثر توازن نظام المكافآت من خلال الدراسات الدورية ايجابيا فـي تطبيـق إدارة الجودة الشاملة." على السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وانحراف معيـاري بلـغ (١,٠٢) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، مما يشر الى أن نظام الحوافز يعمل بناءا على العمل المنجز ، وهذا يدل على تأثير ايجابي لتحفيز المـوظفين علـى اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة.

نستنتج من التحليل السابق اثبات الفرضية الرابعة حيث انه يوجد تأثير ايجابي لتحفيز العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة، وانه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة فكلما زاد تحفيز الموظفين كلما زاد ولاؤهم ومحبتهم لانجاز العمل المطلوب على الاسس والمبادىء التي يرغب المشفى بالوصول اليه، واتت هذه الدراسة للتوافق ودراسة ehigei& akpan ,2000، العيسوي ،٢٠٠٥ كما وتتفق مع دراسة دراسة Bowen,David,LawelerIII Edward,1992، وجاءت هذه النتيجة للاجابة عن السؤال البحثي الرابع وانه يوجد تاثير ايجابي لتحفيز الموظفين على ادراكهم لتطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ايجابي على تقييم اداء العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتأثير تقييم أداء الموظفين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	للتقيم الدوري لأداء الموظف دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى.	3.8605	.97211	٥	مرتفعة
٢	ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3.9535	.86646	٢	مرتفعة
٣	ربط نتائج تقييم الاداء مع التقدم الوظيفي له دور في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3.8837	.96307	٤	مرتفعة
٤	ربط تقييم الأداء والحوافز له دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3.9186	.88404	٣	مرتفعة
٥	تقييم الأداء على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة له دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	4.0581	.88590	١	مرتفعة
	المستوى ككل	3.9457	.74423	T المحسوبة = ١١,٣٨٢*	

يشير الجدول السابق إلى مستوى تأثير تقييم أداء الموظفين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٦، ٤,٠٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمستوى البالغ (٣,٩٤) كما ان قيمة المتوسط العام ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وبما يدل على وجود دلالة إحصائية على تقييم اداء العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة. إذ جاءت الفقرة التي تنص على" تقييم الأداء على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٠٥ وانحراف معياري ٠,٨٨ بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، مما يشير الى أهمية وجود معيار واسس تقوم عليه الادارة في تقييم الموظفين ويكون لهم الحق بالاطلاع على هذه الاسس والمعايير، تليها الفقرة التي تنص على" ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة." بمتوسط حسابي(٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٦) بدرجة تقييم عاليه. فيما حصلت الفقرة التي تنص على" للتقييم الدوري لأداء الموظف دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى." على الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٧) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذا يدل علي وجود تأثير ايجابي لتقييم أداء الموظفين نحو اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة في المشافي الاردنية الخاصة.

نستنتج من نتائج التحليل السابقه اثبات الفرضية الخامسة وانه يوجد تأثير ايجابي على تقييم اداء العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة، ووجدنا انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم اداء الموظفين ومدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، فبتقييم الموظفين تستطيع الادارة ادارك اين مواطن القوة والضعف في العمل ومعالجتها بما يتفق وادارة الجودة الشاملة وبذك تعمل على تحفيز الموظفين لزيادة انتاجهم وجودة عملهم وتحقيق الاهداف المرجوة من عمل الموظفين كل

بإختصاصه وعمله ، وتتفق هذه النتيجة ودراسة Ehigei& Akpan ٢٠٠٠ ، العيسوي ،٢٠٠٥ ،وجاءت هذه النتيجة للاجابة عن السؤال البحثي السابع وانه لتقييم اداء العاملين في المشافي الخاصة الاردنية الاثر الايجابي على ادراكهم لتطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة.

الفرضية السادسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن من الحصول على شهادة الايزو .

جدول رقم (١٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقة تطبيق ادارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو في المشافي الخاصة الأردنية.

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٣٠	يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في مشفاكم	4,0000	,95794	٧	مرتفعة
٣١	يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تبني المنظمة للتكنولوجيا الحديثة في أداء الاعمال	4,1163	,91290	٣	مرتفعة
٣٢	يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى إلتزام الإدارة العليا بالتغيير والتحسين المستمر	4,1163	,85980	٤	مرتفعة
٣٣	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تقديم الخدمة للمرضى بأفضل المستويات	4,2209	,87314	٢	مرتفعة
٣٤	يؤدي تطبيق إدارة الجودة	4,2442	,89359	١	مرتفعة

	الشاملة الى تلبية حاجات المرضى بالمستوى المطلوب				
٣٥	ـ يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	4,0930	,88952	٥	مرتفعة
٣٦	يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى وضوح أهداف المشفى للوصول الى إتخاذ القرارات الفعالة	4,0698	,90477	٦	مرتفعة
	المستوى ككل	4,1229	,70333	المحسوبة = T*١٤,٨٠٦	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يشير الجدول السابق إلى مستوى العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وامكانيةالحصول على شهادة الأيزو في المشافي الخاصة الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٠، ٤,٢٤) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمستوى البالغ (٤,١٢) كما ان قيمة المتوسط العام ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وبما يدل على وجود دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن من الحصول على شهادة الايزو . إذ جاءت الفقرة التي تنص على" يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تلبية حاجات المرضى بالمستوى المطلوب." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٢٤ وانحراف معياري ٠,٨٩٣ بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، مما يدل على اهمية تلبية حاجات الزبائن-المرضى- في تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الايزو، تليها الفقرة التي تنص على " يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تقديم الخدمة للمرضى بأفضل المستويات." بمتوسط حسابي(٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٨٧٣) بدرجة تقييم عاليه. فيما حصلت الفقرة التي تنص على" يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين في استخدام

التكنولوجيا الحديثة في مشفاكم." على السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٧) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذا يدل على وجود علاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو في المشافي الخاصة الأردنية. وجاءت هذه النتيجة للاجابة عن السؤال البحثي الثامن وانه يوجد علاقة ذات تأثير ايجابي على تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الايزو في المشافي الخاصة الاردنية.

الفرضيات العلائقية

الفرضية الرئيسة الأولى : للعوامل الديموغرافية والوظيفية تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور إدارة الموارد البشرية ويتفرع عنها :

الفرضية الفرعية الأولى :

١- للجنس تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم(٢٠) اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية.

الجنس	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ذكر	37	41,86	Z=-,534	,593
أنثى	49	44,73		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير الجنس على وظيفة الموارد البشرية حيث كانت قيمة Z (-٠,٥٣٤) وبدلالة إحصائية (٠,٥٩٣) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الموارد البشرية من منظور تخطيط الموارد البشرية عند مستوى ثقة اقل من ٥%.،مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الاولى .

٢-للجنس تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور الاستقطاب وتعيين الموظفين.

جدول رقم(٢١) اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور الاستقطاب وتعيين الموظفين.

الجنس	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ذكر	37	41,45	Z=-,665	,506
أنثى	49	45,05		

يظهر الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير الجنس على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين حيث كانت قيمة Z (-,665) وبدلالة إحصائية (,506) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الجنس على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين، وهذا يشير الى دحض الفرضية الفرعية الاولى

٣-للجنس تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحـو ادارة الجودة من منظور التدريب.

جدول رقم(٢٢) اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تدريب الموظفين.

الجنس	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ذكر	37	43,78	Z=-,092	,927
أنثى	49	43,29		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<0.05) تعزى لمتغير الجنس على وظيفة تدريب الموظفين حيث كانت قيمة Z (-٠,٠٩٢) وبدلالة إحصائية (927,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الجنس على وظيفة تدريب الموظفين، وهذا يشير الى دحض الفرضية الفرعية الاولى

٤-للجنس تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة من منظور التحفيز.

جدول رقم(٢٣) اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين.

الجنس	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ذكر	37	42,20	Z=-,420	,674
أنثى	49	44,48		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<0.05) تعزى لمتغير الجنس على وظيفة تحفيز الموظفين حيث كانت قيمة Z (-,420) وبدلالة إحصائية (674,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الجنس على وظيفة تحفيز الموظفين، وهذا يشير الى دحض الفرضية الفرعية الاولى.

٥-للجنس تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تقييم الأداء.

جدول رقم(٢٤) اختبار ما نويتني لدراسة تأثير الجنس على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تقييم الأداء

الجنس	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ذكر	37	44,80	Z=-,422	,673
أنثى	49	42,52		

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير الجنس على وظيفة تقييم الأداء حيث كانت قيمة Z (-,422) وبدلالة إحصائية (,673) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الجنس على وظيفة تقييم الأداء، وهذا يشسر الى دحض الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية :

١-_ للتعليم تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم(٢٥) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية

التعليم	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ثانوية عامة فأقل	3	49,17	X^2=3,099	,377
دبلوم فأقل	32	37,70		
بكالوريوس	41	47,67		

ماجستير فأعلى	10	43,25		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على وظيفة الموارد البشرية حيث كانت قيمة X^2 (٣,٠٩٩) وبدلالة إحصائية (٠,٣٧٧) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المؤهل العلمي على وظيفة الموارد البشرية، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثانية.

٢-للتعليم تاثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور إستقطاب الموظفين

جدول رقم(٢٦) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب الموظفين

التعليم	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ثانوية عامة فأقل	3	53,83	X^2=5,933	,115
دبلوم فأقل	32	35,13		
بكالوريوس	41	47,96		
ماجستير فأعلى	10	48,90		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (5,933) وبدلالة إحصائية (,115) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المؤهل العلمي على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين، مما يدل على دحض الفرضية الفرعية الثانية.

٣-للتعليم تاثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة من منظور التدريب الموظفين.

جدول رقم(٢٧) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تدريب الموظفين

التعليم	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ثانوية عامة فأقل	3	70,67	X^2=6,271	,099
دبلوم فأقل	32	37,25		
بكالوريوس	41	46,70		
ماجستير فأعلى	10	42,25		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على تدريب الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (6,271) وبدلالة إحصائية (099,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المؤهل العلمي على وظيفة تدريب الموظفين، مما يشر الى دحض الفرضية الفرعية الثانية.

٤-للتعليم تاثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة من منظور التحفيز الموظفين.

جدول رقم(٢٨) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين

التعليم	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ثانوية عامة فأقل	3	67,33	X^2=5,147	,161
دبلوم فأقل	32	37,59		
بكالوريوس	41	46,46		

ماجستير فأعلى	10	43,10		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على تحفيز الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (5,147) وبدلالة إحصائية (161,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المؤهل العلمي على وظيفة تحفيز الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثانية.

٥- للتعليم تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحـــو ادارة الجودة من منظور تقييم الأداء.

جدول رقم(٢٩) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير التعليم على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تقييم الأداء

التعليم	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
ثانوية عامة فأقل	3	65,83	X^2=6,590	,086
دبلوم فأقل	32	37,72		
بكالوريوس	41	48,21		
ماجستير فأعلى	10	36,00		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على تقييم الأداء حيث كانت قيمة X^2 (6,590) وبدلالة إحصائية (086,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المؤهل العلمي على وظيفة تقييم الأداء، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

١ـ للعمر تاثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة من منظور تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم(٣٠) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير العمر على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية

العمر	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٢٥ سنة	14	41,96	X^2=,779	,855
٢٥ – أقل من ٣٥ سنة	42	45,12		
٣٦ – أقل من ٤٥ سنة	13	45,31		
٤٥ سنة فأكثر	17	39,38		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<0.05) تعزى لمتغير العمر على وظيفة الموارد البشرية حيث كانت قيمة X^2 (٠,٧٧٩) وبدلالة إحصائية (٠,٨٥٥) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير العمر على وظيفة الموارد البشرية، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثالثة.

٢- للعمر تاثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب الموظفين.

جدول رقم(٣١) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير العمر على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب الموظفين

الدلالة الإحصائية	الاختبار	رتبة الوسط	العدد	العمر
,803	X^2=,992	45,64	14	أقل من ٢٥ سنة
		44,95	42	٢٥ – أقل من ٣٥ سنة
		43,31	13	٣٦ – أقل من ٤٥ سنة
		38,29	17	٤٥ سنة فأكثر

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير العمر على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (,992) وبدلالة إحصائية (,803) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير العمر على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثالثة.

٣- للعمر تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تدريب الموظفين.

جدول رقم(٣٢) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير العمر على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تدريب الموظفين

الدلالة الإحصائية	الاختبار	رتبة الوسط	العدد	العمر
,511	X^2=2,308	35,39	14	أقل من ٢٥ سنة
		45,12	42	٢٥ – أقل من ٣٥ سنة
		41,19	13	٣٦ – أقل من ٤٥ سنة
		47,94	17	٤٥ سنة فأكثر

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير العمر على وظيفة تدريب الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (2,308) وبدلالة إحصائية (511,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير العمر على وظيفة تدريب الموظفين،، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثالثة.

٤- للعمر تاثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة من منظور تحفيز الموظفين.

جدول رقم(٣٣) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير العمر على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين

العمر	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٢٥ سنة	14	42,11	X^2=,684	,877
٢٥ – أقل من ٣٥ سنة	42	45,70		
٣٦ – أقل من ٤٥ سنة	13	40,27		
٤٥ سنة فأكثر	17	41,68		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير العمر على وظيفة تحفيز الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (0.684) وبدلالة إحصائية (٠,٨٧٧) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير العمر على وظيفة تحفيز الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثالثة.

٥_ للعمر تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة من منظور تقييم الأداء.

جدول رقم(٣٤) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير العمر على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تقييم الأداء

العمر	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٢٥ سنة	14	32,43	X^2=4,376	,224
٢٥ – أقل من ٣٥ سنة	42	47,46		
٣٦ – أقل من ٤٥ سنة	13	39,50		
٤٥ سنة فأكثر	17	45,88		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<0.05) تعزى لمتغير العمر على وظيفة تقييم الأداء حيث كانت قيمة X^2 (4,376) وبدلالة إحصائية (224,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير العمر على وظيفة تقييم الأداء، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

١ـ للمستوى الوظيفي تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم(٣٥) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية

المستوى الوظيفي	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
إدارة عليا	10	49,20	X^2=,989	,610

إدارة وسطى	52	41,56		
إدارة تنفيذية	24	45,33		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على وظيفة الموارد البشرية حيث كانت قيمة X^2 (٠,٩٨٩) وبدلالة إحصائية (٠,٦١٠) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الرابعة .

٢- للمستوى الوظيفي تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب وتعيين الموظفين.

جدول رقم(٣٦) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب الموظفين

المستوى الوظيفي	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
إدارة عليا	10	47,15	X^2=,913	,633
إدارة وسطى	52	41,43		
إدارة تنفيذية	24	46,46		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (,913) وبدلالة إحصائية (,633) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى الوظيفي على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الرابعة

٣- المستوى الوظيفي تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تدريب الموظفين

جدول رقم(٣٧) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تدريب الموظفين

المستوى الوظيفي	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
إدارة عليا	10	45,45	X^2=1,641	,440
إدارة وسطى	52	40,81		
إدارة تنفيذية	24	48,52		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على وظيفة تدريب الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (1,641) وبدلالة إحصائية (440,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى الوظيفي على وظيفة تدريب الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الرابعة.

٤- المستوى الوظيفي تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تحفيز الموظفين.

جدول رقم(٣٨) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين

المستوى الوظيفي	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
إدارة عليا	10	51,65	X^2=3,044	,218
إدارة وسطى	52	39,81		
إدارة تنفيذية	24	48,10		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05>α) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على وظيفة تحفيز الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (3,044) وبدلالة إحصائية (218,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى الوظيفي على وظيفة تحفيز الموظفين، مما يشر الى دحض الفرضية الفرعية الرابعة.

٥_ المستوى الوظيفي تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تقييم الأداء.

جدول رقم(٣٩) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تقييم الأداء

المستوى الوظيفي	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
إدارة عليا	10	48,10	X^2=,403	,818
إدارة وسطى	52	42,68		
إدارة تنفيذية	24	43,35		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05>α) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على وظيفة تقييم الأداء حيث كانت قيمة X^2 (403,) وبدلالة إحصائية (818,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى الوظيفي على وظيفة تقييم الأداء، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الخامسة:

١_ للخبرة العلمية تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم(٤٠) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير الخبرة العملية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تخطيط الموارد البشرية

الخبرة العملية	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥ سنوات	28	41,59	X^2=4,309	,230
٥ – أقل من ١٠ سنوات	31	45,79		
١٠ – أقل من ١٥ سنة	10	30,70		
١٥ سنة فأكثر	17	50,00		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α>0.05) تعزى لمتغير الخبرة العملية على وظيفة الموارد البشرية حيث كانت قيمة X^2 (٤,٠٣٩) وبدلالة إحصائية (٠,٢٣٠) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الخبرة العملية على وظيفة الموارد البشرية، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الخامسة.

٢- للخبرة العلمية تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور إستقطاب الموظفين.

جدول رقم(٤١) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير الخبرة العملية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور استقطاب الموظفين

الخبرة العملية	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥ سنوات	28	43,05	X^2=,961	,811
٥ – أقل من ١٠ سنوات	31	43,58		
١٠ – أقل من ١٥ سنة	10	37,80		
١٥ سنة فأكثر	17	47,44		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α>0.05) تعزى لمتغير الخبرة العملية على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين حيث كانت قيمة X^2

(961,) وبدلالة إحصائية (811,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الخبرة العملية على وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الخامسة

٣- للخبرة العلمية تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العـاملين نحـو إدارة الجودة من منظور تدريب الموظفين.

جدول رقم(٤٢) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير الخبرة العملية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تدريب الموظفين

الخبرة العملية	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥ سنوات	28	36,89	X^2=4,957	,175
٥ – أقل من ١٠ سنوات	31	43,87		
١٠ – أقل من ١٥ سنة	10	43,10		
١٥ سنة فأكثر	17	53,94		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير الخبرة العملية على وظيفة تدريب الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (4,957) وبدلالة إحصائية (175,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الخبرة العملية على وظيفة تدريب الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الخامسة.

٤- للخبرة العلمية تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العـاملين نحـو إدارة الجودة من منظور تحفيز الموظفين

جدول رقم(٤٣) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير الخبرة العملية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين

الخبرة العملية	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥ سنوات	28	42,88	X^2=2,834	,418
٥ – أقل من ١٠ سنوات	31	40,39		
١٠ – أقل من ١٥ سنة	10	39,95		
١٥ سنة فأكثر	17	52,29		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير الخبرة العملية على وظيفة تحفيز الموظفين حيث كانت قيمة X^2 (2,834) وبدلالة إحصائية (418,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الخبرة العملية على وظيفة تحفيز الموظفين، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الخامسة

٥_ للخبرة العلمية تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ثقة ٥% على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة من منظور تقييم الأداء.

جدول رقم(٤٤) اختبار كروسكال والياس لدراسة تأثير الخبرة العملية على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة من منظور تحفيز الموظفين

الخبرة العملية	العدد	رتبة الوسط	الاختبار	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥ سنوات	28	37,36	X^2=4,695	,196
٥ – أقل من ١٠ سنوات	31	42,06		
١٠ – أقل من ١٥ سنة	10	50,40		
١٥ سنة فأكثر	17	52,18		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) تعزى لمتغير الخبرة العملية على وظيفة تقييم الأداء حيث كانت قيمة X^2 (4,695) وبدلالة إحصائية (196,) وهي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم تأثير متغير الخبرة العملية على وظيفة تقييم الأداء، مما يشير الى دحض الفرضية الفرعية الخامسة

وانتهت الاستبانة بسؤال مفتوح يمنح المبحوثين حرية التصريح وفرصة التعبير ووضع الاقتراحات التي لم تتضمنها الاستبانة، وضرورة وجودها في قسم إدارة الموارد البشرية او إدارة الجودة الشاملة وكانت هذه الملاحظات بسيطه بنسبة ١١% من المبحوثين تتضمن : إن إدارة الموارد البشرية ايضا مسؤولة عن مراقبة مستويات ترك العمل في المشفى والبحث بأسبابه، ومتابعة برنامج صحة العاملين والتحقق من المؤهلات العلمية والعملية جمعيها لإهميتها في عملية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة ، وأن على إدارة الموارد البشرية العمل على التطوير الدائم للمنظمة، ودورها في أهمية العدل في توزيع المهام ، والتأكيد على وضوح السياسات والاجراءات المتبعة في المنظمة.

نستنتج من التحليل السابق دحض الفرضية الرئيسة الاولى " للعوامل الديموغرافية والوظيفية تأثير ذو دلالة احصائية بمستوى ثقة ٥% فأقل على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة من منظور ادارة الموارد البشرية " ودحض الفرضيات الفرعية وانه لايوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ثقه اقل من ٥% للعوامل الديموغرافية على اتجاهات العاملين نحو ادراة الموارد البشرية من منظور وظائف ادارة الجودة الشاملة ، ويدل ذلك على عدم تأثير العوامل الديموغرافية على وظائف ادارة الموارد البشرية وعلى ادراك مبادىء ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية وجاءت هذه النتيجة تعاكس دراسة الحوري،٢٠٠٧ حيث خلصت دراسته الى أن هنالك فروقات في إدراك العاملين في المشافي لأهمية تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة يعزى الى المتغيرات الديموغرافية،وجاءت لتتوافق ودراسة العيسو،٢٠٠٥ حيث خلصت دراسته انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف ادارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية ولكنه تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة

العلمية، وجاءت هذه النتيجة للاجابة عن السؤال البحثي الثاني وانه لايوجد تأثير للعوامل الديموغرافية والوظيفية على ادراك العاملين في المشافي الخاصة الاردنية لمبادىء ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

١,٨ النتائج

بعد تحليل وتفسير البينات وتحليل الفرضيات تم التوصل إلى :

١ـ يوجد تأثير ايجابي لوظائف ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتعيين الموظفين،تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين، وتقييم ادائهم) على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة كالاتي :

- أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ايجابي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٤,١٥ وانحراف معياري 0.٦٨٩ ،وبذلك يكون لتخطيط الموارد البشرية دور فاعل وايجابي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية.
- أظهرت النتائج انه يوجد تأثير ايجابي لوظيفة الاستقطاب والتعيين على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩١ وبانحراف معياري 0.٧٦٦ ، وبذلك يكون لوظيفة الاستقطاب والتعيين والطريقة المستخدمة في ذلك الدور الايجابي في تحقيق الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية.
- أظهرت النتائج انه يوجد تأثير ايجابي لوظيفة تدريب العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧١ وبانحراف معياري0.٨١١، وبذلك تبرز أهمية تدريب العاملين في تحقيق المستوى المطلوب منهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في عملهم.
- أظهرت النتائج انه يوجد تأثير ايجابي لتحفيز العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٤

وبانحراف معياري ٠.٧٩٦، ونستنتج من ذلك أهمية تقديم الحوافز للعاملين وأثرها في ممارسة العمل ضمن الأسس والمبادىء المرجوه من العمل .

- أظهرت النتائج انه يوجد تأثير ايجابي لوظيفة تقييم اداء العاملين على اتجاهاتهم نحو ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٤ وبانحراف معياري٠.٧٤٤،إن تقييم اداء العاملين يوضح اماكن الضعف لدى العاملين والعمل على معالجتها.

٢_ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية يمكن من الحصول على شهادة الايزو حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٢ وبانحراف معياري ٠.٧٠، وبذلك يكون المشفى حقق ادارة الجودة الشاملة في الدرجة الاولى التي تمهد الطريق له للحصول على شهادة الايزو.

٣_لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للعوامل الديموغرافية والوظيفية(الجنس،التعليم، العمر،المستوى الوظيفي ،والخبرة العلمية) على اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية عند مستوى ثقة اقل من ٥% من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية.

٢,٨ التوصيات

١. ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين الجدد للتأكد من إدراكهم لمبادىء إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها داخل المشفى، حيث دلت النتائج أن التدريب مطبق بمستوى متوسط.

٢. ضرورة إهتمام إدارة الموارد البشرية بالدراسة الدورية لإمكانات الأفراد، والتواصل مع الجهات الخارجية ذات العلاقة كتلك التي تهتم بالجودة لمعرفة الاحتياجات المستقبلية ،وتقوية دور إدارة الموارد البشرية في معرفة جاهزية الموظفين للتعامل مع الجمهور.

٣. ضرورة تخصيص ميزانيات كافية للتدريب والتطوير في المشافي.

٤. ضرورة عقد دورات تدريبية وفق ما يقترحه الموظفون لتطوير مهاراتهم وفق ما يرتأون اليه.

٥. ضرورة العمل على إستقطاب العمالة المؤهلة لقسم إدارة الموارد البشرية وقسم الجودة الشاملة في المشافي الخاصة الاردنية.

٦. العمل على تفعيل الحوافز المقدمة للموظفين وإدراك أهميتها في إنجاز العمل كركيزة لإدارة الجودة الشاملة.

٧. العمل على إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة لدائرة الموارد البشرية في المشفيات الخاصة الاردنية لتسهيل عملها.

قائمة المراجع

الكتب والمجلات العلمية:

١_ ابو النصر ، أ.د مدحت ،٢٠٠٨، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات ،الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية، مصر

٢_ حمود ، خضير كاظم ،٢٠٠٢، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

٣_ كاظم، حمود خضير،٢٠٠٠ ادارة الجودة الشاملة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، نقلا عن "الجدلي، ربحي،٢٠٠٤ ، الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية،رسالة ماجستير .

٤_ شعبان، اياد عبد الله ،٢٠١٠، ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان

٥_ عبوي، د.زيد ،٢٠٠٦ ،ادارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان

٦_محمود، كاظم و،الخرشة،د.ياسين، ٢٠٠٧ ،ادارة الموارد البشرية ، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان .

٧_ الحوري، فالح ،٢٠٠٨، تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية، البصائر ، مجلة علمية محكمة العدد١٢

٨_ الجبوري، د.ميسر ،٢٠١٠، ادارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض

٩_الحراحشة، د.حسين،٢٠١١ ،ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي ، دار جليس الزمان،عمان

١٠_ ربابعة ، علي ، ٢٠٠٣ ، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية،، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان

١١ _الهيتي، د.خالد عبد الرحيم ،١٩٩٩، ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان

١٢_عبد المحسن ، توفيق محمد ،١٩٩٨، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية ، القاهرة، " نقلا عن الجديلي، ربحي ،٢٠٠٤ رسالة جامعية، الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية

١٣_ دليل الجودة في الخدمات الطبية الملكية، ٢٠٠٧

١٤_يحيى، د.فتحي ، ٢٠١٠ ،نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية،دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

١٥_الشربيني، الهلال ،١٩٩٨، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي ، مجلة التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، العدد ٣٧، ، نقلا عن " الخطيب،أ.د محمد، ٢٠٠٧ ، مدخل لتطبيق ونظم الجودة في المؤسسات التعليمية ،ورقة عمل

١٦_ ماهوني، فرانسيس، ثور، كارل.جي، ٢٠٠٠، ثلاثية ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع

١٧_ علي، حسين، وسعيد، مصطفى ،٢٠٠٠ ، ادارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الاعمال،ورقة عمل ، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة العلوم

التطبيقية الخاصة ، نقلا عن " الجبوري، د.ميسر ،٢٠١٠ ، ادارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الادارة العامة ، السعودية.

١٨_ جودة ، د.محفوظ ، ٢٠٠٤، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ١٩_شعبان ،اياد عبد الله ،٢٠٠٩، ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .

٢٠_ العالم، فتحي احمد، ،٢٠١٠ نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع

٢١_المغربي، د.عبد الفتاح ،٢٠٠٧، دليل الادارة الذكية لتنية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر .

٢٢_عبد الرحيم ، د.زاهر ، ٢٠١٠، ،مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان

٢٣_ المغربي، د. عبد الحميد،٢٠٠٧ ، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر

٢٤_ المغربي، د.عبد الحميد ، ٢٠٠٧، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر .

٢٥_ مجيد، سوسن، و الزيادات، محمد ، ٢٠٠٧، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان

٢٦_ العالم، فتحي احمد، ٢٠١٠، نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان

ثانيا :الرسائل الجامعية

١__ قنديل، فارس ،٢٠٠٨، وادي اثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشات الصناعية، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية، غزة .

٢_ ناجي، فوزية، ١٩٩٨، حالة دراسة ادارة الجودة الشاملة والامكانات التطبيقة في مؤسسات التعليم العالي ،رسالة ماجستير ، جامعة عمان الاهلية.

٣_ الحوري، د.عبد الفالح ،٢٠٠٧ ، تشخيصات واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية، دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة ، جامعة العلوم التطبيقية.

٤_ محمد، نسرين،٢٠٠٤ ، العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومجالات ادارة الموارد البشرية واثرها على الاداء ، رسالة ماجستير ، دراسة ميدانية في قطاع البنوك في الاردن، جامعة اليرموك الاردنية

٥_ سلامة، اسامة، ١٩٩١، ،ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت الاردنية.

٦_ سلعس ، مصطفى ،٢٠٠٨_٢٠٠٩ ، حوافز العمل، رسالة ماجستير، جامعة دمشق .

٧_ الاحمدي، حنان،٢٠٠٠،التحسين المستمر للجودة وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية" الادارة العامة ، المجلد الاربعون ، العدد الثالث، الرياض ، السعودية ص ٤٠٩_٤٤٠ نقلا عن مسودة،مازن عبد العزيز ، ،٢٠٠٤، اثر تطور الموارد البشرية الصحية ي تحقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعولوم والتكنولوجيا.

٨_ عيسو، هيثم،٢٠٠٥، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية.

ثالثا: المواقع الالكترونية

١ـ ادارة الجودة الشاملة ـتعليم تبوك، مفهوم الجودة في الاسلام، ٢٠١٣، http://tqm-tabuk.com/post227، ٢٠١٤\٢\١٢

٢ـ المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ،اسس نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة،٢٠١٢ ،http://www.hrdiscussion.com/hr14873.html،٢٠١٣\٣\١٣

٣ـ ايادينا للمشروعات والاعمال ، متطلبات المواصفة القياسية الدولية iso 9001، ٢٠٠٨ ، http://ayadina.kenanaonline.com/posts/7115 ، ٢٠١٣\٤\١٧

٤ـ ٢محمد، عبد الرحيم ، الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيق ،٢٠١٠، http://dr-ama.com/?p=679، ٢٠١٣\٨\١٥

٥ـ ويكيبيديا موسوعة حرة ، مستويات ادارية ،٢٠١٢

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9

٢٠١٢\٦\٥،

٦ـ سوسن شاكر مجيد، مفهوم الجودة ومراحل تطورها،٢٠١٢ ،

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=303703 ٢٠١٣\٢\١٦

٧ـ ويكبيديا الموسوعة الحرة،ادارة الجودة الشاملة،٢٠١٢،

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A

9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9، ٢٠١٣\٧\١٢

٨_ ايمن الجيتاوي، ادارة الجودة الشاملة ، ٢٠١٣ ، http://www.jasc-jo.org/index.php?id=45، ٢٠١٤\١\١٥

٩_ المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، الفرق بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة ، ٢٠١٣، http://www.hrdiscussion.com/hr60830.html#.UxDNyWKSybM، ٢٠١٣\٧\١١

١٠_ منتديات ستار تايمز، رواد الجودة ،٢٠١٢، http://www.startimes.com/?t=31857114، ٢٠١٣\٧\١١

١١_ جامعة كربلاء ، عالم الجودة فيجنوم ، http://qauok.uokerbala.edu.iq/vegin.html ٢٠١٣\٣\١٥

١٢_ شبكة النبأ للمعلومات، ادارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، ٢٠٠٦ ، http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm، ٢٠١٣\٤\١٣

١٣_ Arab British Academy for Higher Education، انواع الحوافز http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-66.pdf، ٢٠١٣\٧\١٥

١٤_ د.محمود الربيعي، مفهوم الجودة ، ٢٠٠٦،http://www.husseinmardan.com/DrMahmod-10.htm،٢٠١٣\١١\١٦

١٥_ منتدى السيد احمد الكردي، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، ٢٠١١،

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/207797، ٢٠١٣\٧\٧

١٦_ الشبكة العربية للادارة، عندما تجتمع الادارة اليابنية والامريكية Z، ٢٠١٣

http://www.arabmn.com/archives/1729، ٢٠١٣\٧\١٠

١٧_ الابداع والتنمية البشرية، مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفلسفتها في الادارة الناجحة، ٢٠١٣، http://www.elebda3.com/sub704، ٢٠١٤\٢\٣

١٨_ SEHDEV KUMAR SHARMA، دور ادارة الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة، ٢٠١١،

http://www.almirkaz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=196:2009-10-29-09-39-24&catid=53:hr-articales&Itemid=376

٢٠١٤\٣\٢،

١٩_ د.رشا الهاشم،الحدث الاقتصادي، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO 9000، http://almadapaper.net/sub/09-502/p19.htm، ٢٠١٤\٣\٢

رابعا : المراجع الاجنبية

1_ Sekaran, Uma (2003). "Research Methods for Business". John Wiley & Sons.

2 joint technical committee,2000, Iso ,iso 9004:2000, quality management systems_guide line for performance improvement

قائمة الملاحق

إستبانة بحث

الأخوة \والأخوات العاملين في المشافي الخاصة\ الموارد البشرية، الجودة المحترمين،،،،

بعد التحية،،،

تهدف هذه الإستبانة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المشافي الخاصة، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة اليرموك.

لذا يرجى من الأخوة والأخوات تعبئة النموذج المرفق الذي يحتوي على مجموعة من الاسئلة بكل موضوعية ومصداقية، علما بأن إجاباتكم سيكون لها الأثر في الإنتهاء من الدراسة بنجاح، **علما بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تعامل بالسرية الكاملة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط**

شاكريـــــــــن لكـــــــم حســــــن تعاونكـــــــم

الباحثة : كلوديا بني يونس

إشراف : أ.د عادل رشيد

للإستفسار عن أي جانب في هذه الإستبانه، يرجى الإتصال

بالباحثة ٠٧٩٦٢٧٨١٢٤

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية :

يرجى وضع إشارة (X)أمام الإجابة التي تناسبك :

١_ الجنس :

ذكر ☐ انثى ☐

٢_ العمر:

أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥_ ٣٥ سنة ☐

من ٣٦_ ٤٥ سنة ☐ ٤٥ سنة فأكثر ☐

٣_ المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

٤_ المستوى الوظيفي:

إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية ☐

٥_ الخبرة العملية :

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥_ ١٠ سنوات ☐

من ١٠_ ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر ☐

٦_ نوع الدائرة التي تعمل بها:

موارد بشرية ☐ تمريض ☐ مالية ☐ معلوماتية وحاسوب ☐

ادارة الجودة الشاملة ☐

٧_ هل مشفاكم حاصل على شهادة مطابقة الجودة (الآيزو) :

نعم ☐ لا ☐

_ إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق ب (لا) هل يخطط المشفى للحصول على الشهادة ويعمل على ذلك؟

نعم ☐ لا ☐

_ تعريف إدارة الجودة الشاملة : هي تطبيق أساليب الإدارة الحديثة للإرتقاء بمستوى أداء الخدمات ومستوى الأداء الإداري للمنشأة من خلال استخدام التكنولوجيا الملائمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتخفيض التكاليف والتحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.

يرجى وضع إشارة (X) داخل مربع الإجابة الذي يمثل رأيك:

اولا :دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

	موافق بشدة٥	موافق ٤	موافق الى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
١_ دعم الإدارة العليا للتخطيط للموارد البشرية له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى					
٢_تضع إدارة الموارد البشرية الخطط المنظمة للمشفى بما يتفق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٣_تعكس مشاركة الموظفين في وضع الخطط دورا إجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشفى					
٤_تقوم الإدارة العليا في المشفى بوضع سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتفق وإدارة الجودة الشامله وإمكانية تطبيقها					

ثانيا: دوراستقطاب وتعيين الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٥_تقوم إدارة الموارد البشرية بوصف وتصنيف الوظائف في المشفى بما يتطابق وإدارة الجودة الشاملة					
٦_ تقوم إدارة الموارد البشرية بمراعاة مبادىء إدارة الجودة الشاملة في استقطاب الموظفين الجدد واختيارهم وتعيينهم					
٧_تقوم إدارة الموارد البشرية بشرح مبادىء إدارة الجودة الشاملة في مشفاكم عند تعيين موظفين جدد					
٨_ تقوم إدارة الموارد البشرية بعقدد دورات للموظفين الجدد للتأكد من إدراكهم لمبادىء إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها داخل المشفى					
٩_ استقطاب موظفين وتعيينهم على أسس الخبره والكفاءة من الخارج له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
١٠_وضع سياسات توظيف واختيار مرتبطة بالغايات والأهداف المؤسسية لها علاقة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

ثالثا:دور تحفيز الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١١_يؤدي وضع نظام الأجور والحوافز المتبع في المشفى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
١٢_تقوم إدارة الموارد البشرية بتعديل نظام الأجور والحوافزوالمكافآت من فترة لأخرى ويؤثر ذلك إيجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
١٣_يؤثر توازن نظام المكافآت من خلال الدراسات الدورية ايجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
١٤_للحوافز المعنوية (كتاب شكر، الإطراء الشفوي...) دور في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة					
١٥_تؤثر ترقية الموظف بناءا على أسس عادلة في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة					
١٦_لمعرفة الموظف بالأسس التي سيتم مكافأته عليها دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

رابعا: دور تدريب الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١٧_القيام بعمل ورشات عمل تدريبية للموظف لها دورا إيجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
١٨_قيام إدارة الموارد البشرية بدراسة دورية لإمكانات الأفراد وما ينقصهم من خبرات وإمكانات وتزويدهم بها					

١٩_العمل على الإتصال بالبيئة الخارجية لمعرفة الإحتياجات المستقبلية من الدورات يساهم ذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٢٠_لإدارة الموارد البشرية دور فعال في معرفة جاهزية الموظفين للتعامل مع الجمهور بما يتطابق مع إدارة الجودة الشاملة، ووضع البرامج التدريبية لذلك					
٢١_من الضروري وضع برامج تدريبية للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٢٢_يعتمد وضع البرامج التدريبية على نتائج مخرجات المنظمة					
٢٣_ يخصص مشفاكم الوقت والميزانية الكافيين للتدريب والتطوير					
٢٤_ يقوم مشفاكم بعقد البرامج التدريبية التي يقترحها الموظفون					

خامسا: دور تقييم الأداء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٣_للتقييم الدوري لأداء الموظف دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشفاكم					
٢٤_إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٢٥_ ربط نتائج تقييم الأداء مع التقدم الوظيفي له دور في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٢٦_ربط تقييم الأداء والحوافز له دور في تطبيق					

إدارة الجودة الشاملة					
٢٧_ تقييم الأداء على اسس ومعايير معتمدة على الكفاءة له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

سادسا:-تطبيق الجودة الشاملة في مشفاكم :

	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٨_يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في مشفاكم					
٢٩_يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تبني المنظمة للتكنولوجيا الحديثة في أداء الاعمال					
٣٠_ يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى إلتزام الإدارة العليا بالتغيير والتحسين المستمر					
٣١_يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تقديم الخدمة للمرضى بأفضل المستويات					
٣٢_يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تلبية حاجات المرضى بالمستوى المطلوب					
٣٣_ يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات					
٣٤_يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى وضوح أهداف المشفى للوصول الى إتخاذ القرارات الفعالة					

أي ملاحظات أخرى لم ترد في الاستبانة وترى أنها ضرورية في دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على مدى تطبيق الجودة الشاملة:

قائمة المحكمين :

إسم الدكتور	التخصص	الجامعة	الملاحظات
د.عبد الكريم السكر	ادارة عامة	الجامعة الاردنية	
..ايمن المعاني	ادارة عامة	الجامعة الاردنية	
..محمود ابو فارس	ادارة عامة	الجامعة الاردنية	
..عادل شمايله	ادارة عامة	الجامعة الاردنية	